



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Public Affairs Management  
– insb. politische Aktivitäten –  
als strategischer Erfolgsfaktor  
für international tätige Unternehmen“

Verfasserin

Doris Malone

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
1.1. Problemstellung .....	3
1.2. Vorgangsweise .....	4
1.3. Aufbau der Arbeit.....	4
2. Public Affairs Management .....	6
2.1. Begriffsklärungen.....	6
2.1.1. Public Affairs vs. Public Relations .....	6
2.2. Das Geflecht Wirtschaft – Gesellschaft – Politik .....	8
2.3. Geschichtlicher Hintergrund und Bedeutung von Public Affairs.....	11
2.4. Gründe für Public Affairs.....	13
2.5. Aufgaben und Instrumente der Public Affairs .....	15
2.5.1. Aufgaben der Public Affairs.....	15
2.5.1.1. Sammlung, Analyse und Darstellung relevanter Informationen .....	15
2.5.1.2. Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen.....	17
2.5.2. Instrumente der Public Affairs .....	18
2.5.2.1. Public Relations.....	20
2.5.2.2. Government Relations .....	22
2.5.2.3. Lobbying.....	22
3. Public Affairs Management internationaler Unternehmen .....	25
3.1. Begriffsklärungen.....	25
3.2. Aufgaben und Elemente .....	27
3.2.1. Regierungsbeziehungs-Komponente .....	27
3.2.2. Geschäftsentwicklungs-Komponente .....	28
3.2.3. Internationales Issue Management .....	29
3.2.4. Gesellschaftspolitische Aktionen.....	30
3.2.5. Unternehmenspolitik und Strategieentwicklung.....	31
3.3. Besondere Herausforderungen für internationale Unternehmen .....	32
3.3.1. Nationale Unterschiede.....	32
3.3.2. Supra-nationale Interaktionspartner .....	34
3.3.3. Grenzüberschreitende Medien.....	35

4. Ressourcenorientierung im strategischen Management .....	36
4.1. Grundlagen der Ressourcentheorie.....	36
4.2. Ressourcenbegriff.....	38
4.3. Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile .....	41
4.3.1. Basisannahmen .....	41
4.3.2. Bedingungen für strategisch relevante Ressourcen.....	42
4.3.2.1. Wert.....	43
4.3.2.2. Knappheit .....	44
4.3.2.3. Unnachahmbarkeit .....	44
4.3.2.4. Nichtsubstituierbarkeit .....	46
4.4. Kritische Würdigung der Ressourcentheorie .....	47
5. Public Affairs Management – insbesondere politische Aktivitäten – als strategischer Erfolgsfaktor .....	50
5.1. Ressourcentypologie .....	51
5.2. Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes.....	54
5.3. Politische Ressourcen als potentieller Erfolgsfaktor .....	55
5.4. Bedingungen für strategisch relevante politische Ressourcen .....	59
5.4.1. Basisannahmen .....	59
5.4.2. Wert .....	60
5.4.3. Knappheit.....	61
5.4.4. Unnachahmbarkeit.....	61
5.4.5. Nichtsubstituierbarkeit.....	63
5.5. Weitere Faktoren zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen .....	64
5.6. Politische Aktivitäten als strategischer Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen .....	66
5.6.1. Strategische Relevanz politischer Interessengruppen .....	66
5.6.2. Politische Ressourcen als potentieller Erfolgsfaktor.....	69
6. Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	73
7. Literatur .....	78
8. Abbildungsverzeichnis.....	83
9. Tabellenverzeichnis .....	83
10. Abkürzungsverzeichnis .....	84

# **1. Einleitung**

## ***1.1. Problemstellung***

Die immer komplexer werdenden wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen verlangen es, dass sich Unternehmen mit ihrem externen Umfeld beschäftigen. Hierbei ist es notwendig sich nicht ausschließlich auf seine marktlichen Partner wie Kunden, Lieferanten und Gläubigern zu konzentrieren, sondern zusätzlich die Anliegen der relevanten politischen und gesellschaftlichen Interessengruppen zu berücksichtigen. Public Affairs Management bietet dafür ein geeignetes strategisches Instrument, um die Beziehungen zu bedeutenden Akteuren erfolgreich zu gestalten.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Public Affairs Management von strategischer Relevanz für Unternehmen ist und zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen kann. Der Fokus liegt dabei auf einem bedeutenden Teilbereich des Public Affairs Managements - den politischen Aktivitäten eines Unternehmens. Der Frage, inwieweit politische Aktivitäten einen strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen können, wird unter anderem mit Hilfe des ressourcenorientierten Ansatzes nachgegangen. Es soll untersucht werden, ob es sich bei politischen Ressourcen um strategisch relevante Ressourcen im Sinne der Ressourcentheorie handelt.

Weiters soll die strategische Relevanz von politischen Aktivitäten für international tätige Unternehmen untersucht werden. Hierbei sollen etwaige spezielle Herausforderungen, mit denen international tätige Unternehmen hinsichtlich ihrer politischen Aktivitäten konfrontiert sind, herausgearbeitet werden. Zuletzt soll beleuchtet werden, inwieweit die Aussagen der vorangegangenen strategischen Überlegungen im Hinblick auf politische Aktivitäten auf international tätige Unternehmen zutreffen.

## **1.2. Vorgangsweise**

Die vorliegende Arbeit enthält eine ausschließlich theoretische Auseinandersetzung mit dem behandelten Thema. Die dafür verwendete Literatur setzt sich aus Fachbüchern, wissenschaftlichen Abhandlungen und Artikeln aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum zusammen. Zitierte Passagen aus der englischsprachigen Literatur werden dabei nicht ins Deutsche übersetzt, sondern bleiben in ihrer originalen Form.

## **1.3. Aufbau der Arbeit**

Im einleitenden Kapitel 2 wird nach einer Eingrenzung des Begriffs Public Affairs Management das Geflecht zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft beleuchtet. Es folgt eine kurze Darstellung des geschichtlichen Hintergrundes von Public Affairs. Weiters wird die Bedeutung von Public Affairs, im Besonderen von politischer Mitwirkung, erläutert. In diesem Zusammenhang wird unter anderem erklärt, inwieweit die Ausprägung von Public Affairs vom jeweiligen politischen System abhängt. Anschließend wird ein Überblick über den Wirkungsbereich Public Affairs mit seinen vielfältigen Aufgaben und Instrumenten gegeben.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Bedeutung von Public Affairs Management für international tätige Unternehmen. Nach einer Begriffsklärung folgt eine Darstellung der wichtigsten Aufgaben und Elemente des Public Affairs Managements für internationale Unternehmen. Zuletzt wird erläutert welchen speziellen Bedingungen und Herausforderungen sich internationale Unternehmen in Bezug auf die Interaktion mit relevanten Anspruchsgruppen gegenüber sehen.

In Kapitel 4 wird die Ressourcentheorie bzw. der ressourcenorientierte Ansatz dargestellt. Nach einer Erklärung der Grundlagen der Ressourcentheorie wird der Begriff der Ressource näher erläutert. Weiters werden die Grundannahmen und Bedingungen des ressourcenorientierten Ansatzes, die als Voraussetzungen für die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile

gelten, besprochen. Abschließend wird die Ressourcentheorie im Hinblick auf ihre theoretische und praktische Bedeutung beurteilt.

Das letzte Kapitel 5 untersucht inwieweit Public Affairs Management, und hier im Besonderen der Teilbereich der politischen Aktivitäten, einen strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen kann. Die strategische Bewertung politischer Aktivitäten erfolgt unter anderem mithilfe des ressourcenorientierten Ansatzes. Zusätzlich wird auf weitere Kriterien, die zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen, eingegangen. Zuletzt wird die strategische Relevanz von politischen Anspruchsgruppen für international tätige Unternehmen besprochen und der Frage nachgegangen inwieweit politische Aktivitäten als strategischer Erfolgsfaktor für diese Unternehmen gelten können.

## **2. Public Affairs Management**

### **2.1. Begriffsklärungen**

Um die Beziehungen und Interaktionen von Unternehmen mit politischen und gesellschaftspolitischen Interessengruppen zu benennen, finden sich in der Literatur viele verschiedene Begriffe. Es wird etwa von Public Affairs, Public Relations, Lobbying, Government Relations, Politischer PR, Corporate Political Behavior oder politischem Interessenmanagement gesprochen. Diese Begriffe bezeichnen oft die gleichen Prozesse, zum Teil beschreiben sie aber sehr unterschiedliche Vorgänge.

Um Verwirrungen zu vermeiden und Klarstellungen vorzunehmen, werden im Anschluss zwei dieser Begriffe näher beleuchtet. Zum einen ist dies die Bezeichnung „Public Affairs“, auf der auch die vorliegende Arbeit aufgebaut ist. Zum anderen wird der Begriff „Public Relations“ definiert, da es in der Literatur und Praxis des Öfteren Verwechslungen mit dem der „Public Affairs“ gibt.

#### **2.1.1. Public Affairs vs. Public Relations**

In der Literatur findet man verschiedene Definitionen und Interpretationen für den Begriff Public Affairs, jedoch „eine allgemein gültige und klar abgegrenzte Definition von Public Affairs gibt es bisher weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in der Praxis.“<sup>1</sup>

Köppl bezeichnet Public Affairs als einen „Prozess, durch den eine Organisation ihre Beziehungen zu jenen politischen und gesellschaftlichen Gruppen und Themen steuert, die das Umfeld der Organisation sowie ihre Aktivitäten bestimmen.“<sup>2</sup> Public Affairs konzentriert sich dabei nicht auf das gesamte Umfeld eines Unternehmens, sondern ist verantwortlich für „die Interpretation des nicht-kommerziellen Umfeldes eines Unternehmens und

---

<sup>1</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 22

<sup>2</sup> Köppl (2003), S. 29

das Management der Reaktionen des Unternehmens auf diese Umwelt.“<sup>3</sup> Das nicht-kommerzielle Umfeld umfasst, im Gegensatz zum kommerziellen Umfeld (z.B. Kunden, Lieferanten und Gläubiger), unternehmensrelevante politische und gesellschaftliche Akteure.

Die Hauptadressaten von Unternehmenstätigkeiten im Rahmen der Public Affairs werden des Öfteren im politischen Bereich gesehen. „Public Affairs umfassen alle kommunikativen Aktivitäten von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, die auf das politisch-administrative System und das gesellschaftliche Umfeld der Organisation ausgerichtet sind und zum Ziel haben, die Organisationsinteressen im politischen Entscheidungsprozess zu vertreten und Akzeptanz im Sinne von Legitimität zu schaffen.“<sup>4</sup>

CERP, die European Public Relations Confederation, sieht Public Affairs als „die geplanten und festgelegten Bemühungen eines Unternehmens, seine Rechte und Pflichten als Bürger eines Landes, einer Gemeinde oder einer Gesellschaft auszuüben bzw. wahrzunehmen sowie die Bemühungen eines Unternehmens, seine Mitarbeiter ebenfalls dazu zu ermutigen, ihre Rechte auszuüben und ihre Pflichten wahrzunehmen“<sup>5</sup>, eine Betrachtungsweise die die vorliegende Arbeit nicht aufgreift. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass ein Unternehmen die Beziehungen zu seinen relevanten externen Anspruchsgruppen aufbaut und pflegt, um damit letztlich zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Die Unterschiede der Begrifflichkeiten Public Affairs und Public Relations (PR) sind in der Literatur nicht immer eindeutig definiert. Es scheint, als ob im Verhältnis zwischen den beiden Bereichen eine gewisse Konkurrenz besteht. Vor einiger Zeit wurde Public Affairs im deutschsprachigen Raum noch als ein Anhang von Public Relations gesehen. Anders in den USA, dort sieht man in

---

<sup>3</sup> Köppl (2000), S. 19

<sup>4</sup> Bentele, Fröhlich, Szyszka (2008), S. 507

<sup>5</sup> CERP (1991) zit. nach Köppl (2000), S. 19f



Public Affairs einen strategisch relevanten Bereich, der über dem der klassischen Public Relations steht.<sup>6</sup>

Betrachtet man Public Relations als eine Technik des Public Affairs Managements, so ist PR „die Management-Funktion, die verantwortlich ist für Aufbau und Pflege von Image, Reputation und Bekanntheit (...) Im Vordergrund stehen dabei das Erklären der Ziele und der Aktivitäten des Unternehmens, die Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit sowie die Vermittlung potenziell gegenläufiger Erwartungshaltungen.“<sup>7</sup> In der Fachliteratur<sup>8</sup> wird jedoch auch die umgekehrte Sichtweise vertreten. Public Affairs wird dabei als Teil der PR gesehen, der sich im speziellen um politische Anspruchsgruppen annimmt.

Für das Unternehmen selbst sind die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen von untergeordnetem Interesse. Vielmehr ist hier die Frage entscheidend, inwieweit die verschiedenen Maßnahmen und Techniken dazu beitragen erfolgreich mit dem Unternehmensumfeld zu kommunizieren. In der vorliegenden Arbeit wird die Sichtweise vertreten, dass es sich bei Public Relations um ein Instrument der Public Affairs handelt. Eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben und Instrumente des Public Affairs Managements, einschließlich der Public Relations, wird in Kapitel 2.5. vorgenommen.

## **2.2. Das Geflecht Wirtschaft – Gesellschaft – Politik**

Die Bereiche Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sind untrennbar miteinander verbunden. Dabei können zwischen den einzelnen Bereichen Abhängigkeiten voneinander, Interessen aneinander und auch Sanktionsmöglichkeiten gegeneinander bestehen. Unternehmen existieren und agieren daher nicht

---

<sup>6</sup> vgl. Schönborn, Wiebusch (2002), S. 23

<sup>7</sup> Köppl (2000), S. 61

<sup>8</sup> vgl. Schönborn, Wiebusch (2002), S. 22f; Bentele, Fröhlich, Szyszka (2008), S. 506f

isoliert von ihrer Umwelt, sondern stehen in wechselseitiger Beziehung zu ihrem Umfeld.

Dieses Umfeld ist von gegenseitigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Politik sowie der Gesellschaft geprägt. Wirtschaftliche Aktivitäten haben Einfluss auf die Gesellschaft, während politische Entscheidungen die Wirtschaft beeinflussen. Die Gesellschaft mit ihren Trends und Entwicklungen hat wiederum Auswirkungen auf die Wirtschaft einerseits, sowie auf die politische Landschaft andererseits.<sup>9</sup>

Interessengruppen, die Einfluss auf die Erreichung der Ziele eines Unternehmens haben, kann man auch als „Stakeholder“ oder „Anspruchsgruppen“<sup>10</sup> bezeichnen. Werden die Interessen der Anspruchsgruppen nicht wahrgenommen kann dies langfristig negative Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben.<sup>11</sup>

Das Geflecht zwischen Politik und Wirtschaft kann sehr eng sein, dennoch verfolgen beide Bereiche oft unterschiedliche Interessen und Ziele. Ist dies der Fall, können sich Interessenkonflikte ergeben, die nicht immer einfach zu lösen sind. Politik und Wirtschaft beeinflussen sich gegeneinander. Einerseits setzt die Politik die Rahmenbedingungen, unter denen die Wirtschaft agiert, fest, andererseits beeinflussen wirtschaftliche Interessen und Anliegen das politische Verhalten. „Politik ist damit, um die Kategorisierung des Marketings zu verwenden, ein zentraler ‚Markt‘ jeder Organisation. Gegen den Willen und die Intentionen des Marktes ‚politische Entscheidungsfindung‘ geht nichts, mit entsprechender Marktbearbeitung wird vieles möglich.“<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. Köppl (2000), S. 35

<sup>10</sup> in der vorliegenden Arbeit wird in diesem Zusammenhang hauptsächlich der Begriff „Anspruchsgruppen“ bzw. „Interessengruppen“ verwendet

<sup>11</sup> vgl. Wittke, Conzelmann, Schlicht, Hill & Knowlton (2007), S. 51

<sup>12</sup> Köppl (2000), S. 67

Aber nicht nur die Politik, sondern auch die Gesellschaft hat Einfluss auf Unternehmen. Gesellschaftspolitische Gruppen wie z.B. Bürgerinitiativen oder Anrainer haben Interesse an den Vorgehensweisen der Unternehmen. Verhält sich ein Unternehmen nicht in ihrem Sinne, verfügen diese Gruppen über gewisse Sanktionsmöglichkeiten dem Unternehmen gegenüber. Dies sind beispielsweise Protestaktionen oder die Zusammenarbeit mit Medienvertretern, um ihren Anliegen eine öffentliche Plattform zu geben.

Während es eine Selbstverständlichkeit für Unternehmen darstellt, sich mit Kunden, Lieferanten, und Gläubigern und deren jeweiligen Interessen auseinanderzusetzen, wird die Notwendigkeit des Dialogs mit politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen von Unternehmen nicht immer wahrgenommen. Unternehmen sehen sich jedoch neuen Herausforderungen gegenüber. „Die Beziehung zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat sich durch Globalisierung und Informationstechnologie fundamental gewandelt. Die Wettbewerbsparameter haben sich verändert, wirtschaftspolitische Prozesse sind komplexer geworden – und internationaler.“<sup>13</sup>

Es ist im Sinne der Unternehmen diese komplexer gewordenen Beziehungen positiv zu gestalten, um einerseits mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden oder zu beseitigen, andererseits aber auch die Beziehungen zu nutzen, um eigene Interessen zu verwirklichen. Das Mittel, um diese positive Gestaltung zu erreichen heißt Kommunikation, denn „ (...) ein Ausgleich verschiedener Interessen ist wie in allen gesellschaftlichen Bereichen nur und ausschließlich über Kommunikation zu erreichen.“<sup>14</sup> Kommunikation stellt deshalb den Schlüsselfaktor einer fruchtbaren Beziehung zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft dar.

---

<sup>13</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 3

<sup>14</sup> ebda. S. VII

Public Affairs fungiert in diesem Zusammenhang als Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Es geht hierbei darum „ (...) Informationen so zu sammeln, zu verarbeiten und zu verteilen, dass politische Entscheidungen in ihrer Wirkung auf das eigene Unternehmen oder die eigene Situation möglichst positiv genutzt werden können. Lassen sich Negativeffekte nicht vermeiden, so kann im Informationsvorsprung immer noch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil liegen.“<sup>15</sup>

### **2.3. *Geschichtlicher Hintergrund und Bedeutung von Public Affairs***

Im vorliegenden Kapitel wird zunächst der geschichtliche Hintergrund von Public Affairs kurz behandelt. Weiters wird die Bedeutung von Public Affairs, im Besonderen von politischer Mitwirkung, erläutert. In diesem Zusammenhang wird unter anderem erklärt, inwieweit die Ausprägung von Public Affairs vom jeweiligen politischen System abhängt.

Die Vereinigten Staaten von Amerika spielen im Einsatz von Public Affairs sicherlich eine Vorreiterrolle. Im Gegensatz zu Europa, wo man erst in den 1990er Jahren begann sich mit Public Affairs auseinanderzusetzen, fingen US-amerikanische Unternehmen bereits Anfang der 1950er Jahre an, diesen Bereich für sich zu entdecken. Das Hauptanliegen der Unternehmen bestand zu dieser Zeit darin, zielorientierte Kommunikation mit politischen Institutionen zu betreiben und zu vertiefen.<sup>16</sup>

Die zielorientierte Kommunikation mit politischen Institutionen ist für Unternehmen sowie für Verbände und andere gesellschaftliche Interessengruppen prinzipiell üblich und hat vor allem in den USA eine über 200 Jahre lange Tradition.<sup>17</sup> Organisiertes Lobbying konnte man bereits im Jahre 1789 in den USA beobachten. In diesem Jahr wurde ein Gesetz zur

---

<sup>15</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 11

<sup>16</sup> vgl. Köppl (2000), S. 25

<sup>17</sup> vgl. Köppl (1998), S. 8ff

Zollregelung verabschiedet, dessen Entstehung von den Versuchen unterschiedlichster Interessengruppen geprägt war.<sup>18</sup>

Diese politische Mitwirkung, häufig auch Lobbyismus genannt, unterscheidet sich jedoch im Hinblick auf das jeweilige politische System. In diesem Zusammenhang kann zwischen pluralistischen und korporatistischen Systemen unterschieden werden. Betrachtet man pluralistische Systeme wie z.B. die USA, so findet man hier eine hohe Beteiligung verschiedener Interessengruppen an politischen Entscheidungsprozessen. In den USA ist politische Mitwirkung von Interessengruppen gang und gäbe und wird auch von politischen Entscheidungsträgern selbst unterstützt. Im Gegensatz dazu stehen korporatistische Systeme wie Deutschland, Österreich oder Frankreich, in denen politische Mitwirkung nicht im gleichen Maße ausgeprägt ist. Hier beschränken sich die Interessengruppen, die Einfluss auf das politische System haben, vorwiegend auf Gewerkschaften, Verbände und Kammern.<sup>19</sup>

Hinsichtlich der Bedeutung, die Public Affairs für Unternehmen hat, lässt sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine Veränderung beobachten. Während in den 1980er Jahren die produktorientierte Werbung ein großes Hauptaugenmerk unternehmerischer Tätigkeit darstellte, wurde vor etwa zehn Jahren die Kommunikationspolitik der Unternehmen immer öfters um den Bereich Public Relations erweitert. Das Hauptziel von Public Relations war das Image des Unternehmens zu steuern und damit den Verkauf der Produkte zu gewährleisten.<sup>20</sup>

Neben der Erkenntnis, dass der Einsatz von Public Relations nicht nur zum Fortbestand eines Unternehmens beiträgt, sondern auch potentielle Wettbewerbsvorteile bringen kann, wird heutzutage zusätzlich immer häufiger die Notwendigkeit erkannt, sich mit politischen und gesellschaftlichen

---

<sup>18</sup> vgl. Siegel (2005), S. 14

<sup>19</sup> vgl. Köppl (2000), S. 93

<sup>20</sup> vgl. ebda. S. 17

Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen. „Aus dieser Erkenntnis entstand in den letzten Jahrzehnten – in den angelsächsischen Ländern stärker ausgeprägt – die Profession der Public Affairs, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, zwischen den Betroffenen (Wirtschaft) und den Entscheidern (Politik) zu vermitteln, mal die eine, mal die andere Seite zu beraten.“<sup>21</sup>

Dazu sei gesagt, dass Public Affairs und somit die Kommunikation mit relevanten politischen und gesellschaftspolitischen Gruppen, heutzutage zwar einen höheren Stellenwert in Unternehmen einnehmen, die strategische Wichtigkeit von Public Affairs jedoch noch immer nicht vollständig wahrgenommen zu werden scheint. „Mit Ausnahme von einigen, vorwiegend US-amerikanischen, global agierenden Konzernen, wird der potentielle Beitrag strategisch geplanter Kommunikation zum Unternehmenserfolg missachtet (...) Das Bewusstsein, dass dadurch Wettbewerbschancen vergeben werden, existiert nur selten.“<sup>22</sup>

## **2.4. Gründe für Public Affairs**

Die Gründe für ein Unternehmen Public Affairs zu betreiben sind vielfältig. Betrachtet man die immer komplexer werdende Umwelt in der Unternehmen agieren, stellt sich Public Affairs als Notwendigkeit des Unternehmens dar, auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen zu reagieren. „Der politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Druck auf Unternehmen wächst und macht es notwendig, sich einer komplexeren und integrierten Kommunikationsdisziplin zu bedienen, die den Anforderungen einer globalen Wirtschaftswelt gerecht wird.“<sup>23</sup>

Betreibt ein Unternehmen Public Affairs, kann sich dies positiv auf die strategische Unternehmensplanung auswirken. Dies geschieht hauptsächlich durch „ (...) die Berücksichtigung wichtiger Dialoggruppen wie Politiker,

---

<sup>21</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. VIII

<sup>22</sup> Köppl (2000), S. 17

<sup>23</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 31

Beamte, Medien, Kunden und Interessengruppen, sowie durch das kontinuierliche Beobachten von Trends, relevanten Entscheidungen und Themen der öffentlichen Diskussion.“<sup>24</sup> Die daraus gewonnenen Informationen können dazu beitragen, eine ausführliche Planung von strategischen Unternehmenszielen vorzunehmen.

Einer der Hauptgründe für den Einsatz von Public Affairs kann in der Verhinderung von Unternehmenskrisen gesehen werden. „Ein Fehlen der Public Affairs kann zu massiven und kostenintensiven Unternehmenskrisen führen.“<sup>25</sup> Durch die kontinuierliche Beobachtung und Analyse des Unternehmensumfeldes, können potentielle Konflikte frühzeitig erkannt und dementsprechend darauf reagiert werden.

Es besteht weiters die Möglichkeit gewonnene, unternehmensrelevante Informationen zu Gunsten des eigenen Unternehmens zu nutzen. „Aus der genauen Kenntnis der politischen Agenda erwachsen Informationsvorsprünge, die dazu beitragen können, die Marktchancen zu verbessern.“<sup>26</sup> Mittels Public Affairs kann dadurch auch ein möglicher Beitrag zum unternehmerischen Erfolg erzielt werden.<sup>27</sup> Der Frage, inwieweit Public Affairs einen potentiellen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen kann, soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden.

Boddewyn<sup>28</sup> bringt in Zusammenhang mit den Vorteilen von Public Affairs überdies einen Kostenaspekt ein. Er sieht im Einsatz von Public Affairs Maßnahmen, im Vergleich zu Aktivitäten im Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie Werbemaßnahmen, einen potentiellen Kostenvorteil. Die eingesetzten nicht-monetären Ressourcen sind hierbei unter anderem Zeit, Organisationsfähigkeiten, Informationsvorsprung etc.

---

<sup>24</sup> Köppl (2000), S. 27

<sup>25</sup> Köppl (2003), S. 27

<sup>26</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 72

<sup>27</sup> vgl. ebda. S. 31

<sup>28</sup> vgl. Boddewyn (1993), S. 86

## **2.5. Aufgaben und Instrumente der Public Affairs**

In der Literatur findet man unterschiedliche Darstellungen von den Aufgabenbereichen und Instrumenten von Public Affairs. Die Eingrenzung der einzelnen Bereiche ist nicht immer ganz eindeutig. Im vorliegenden Kapitel soll jedoch ein Überblick über den Wirkungsbereich Public Affairs mit seinen Aufgaben und Instrumenten gegeben werden.

### **2.5.1. Aufgaben der Public Affairs**

Zu den zwei Hauptaufgaben von Public Affairs Management zählen einerseits die Sammlung und Analyse relevanter Informationen und andererseits die Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen.

#### **2.5.1.1. Sammlung, Analyse und Darstellung relevanter Informationen**

Einer der Hauptaufgaben von Public Affairs besteht im sammeln, analysieren und darstellen von unternehmensrelevanten Informationen.<sup>29</sup> Die gesammelten Informationen betreffen eine Vielzahl von politischen und gesellschaftlichen Themen und Interessengruppen, die für ein Unternehmen relevant sein könnten. Die Palette der Themen reicht dabei von „nationalem und europäischem Wettbewerbsrecht über verbraucherorientierte Preisbildungsprozesse bis hin zu arbeitsmarktpolitischen Fragen.“<sup>30</sup> Zu den relevanten Akteuren, die ein Unternehmen beobachten und analysieren sollte, gehören neben wirtschaftlichen und politischen auch gesellschaftliche Meinungsführer.

In Zusammenhang mit der Sammlung und Analyse von unternehmensrelevanten Informationen wird unter anderem auch der Begriff des politischen Monitoring verwendet. „Politisches Monitoring ist die systematische, kontinuierliche Beobachtung und Analyse von politischen Aktivitäten, Trends oder Entscheidungen, sowie öffentlichen

---

<sup>29</sup> vgl. Köppl (2000), S. 29f

<sup>30</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 75



Diskussionsprozessen in Themenfeldern, die für ein Unternehmen in wirtschaftlicher oder strategischer Hinsicht relevant sind.“<sup>31</sup>

Mit Hilfe von politischem Monitoring besteht die Möglichkeit einen Informationsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern zu erzielen und somit eine vorteilhaftere Marktposition zu erreichen. Die kontinuierliche Beobachtung und Analyse politischer Themen kann des Weiteren dazu beitragen, potentielle Unternehmenskrisen zu vermeiden. Da potentielle Konflikte frühzeitig identifiziert werden können, besteht die Möglichkeit entsprechend darauf zu reagieren und somit eine Krise abzuwenden.<sup>32</sup>

Wird beim, der Public Relations angehörigen, Pressemonitoring, hauptsächlich mit allgemeinen Informationsquellen wie etwa Pressemitteilungen, Rundfunk- und Fernsehauswertungen gearbeitet, so wird beim politischen Monitoring zusätzlich versucht durch persönlichen Kontakt zu politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen relevante Informationen zu gewinnen.<sup>33</sup> Dem Aufbau und der Pflege von persönlichen Beziehungen und Kontakten kommt im Public Affairs Management eine sehr große Bedeutung zu.

Die Aspekte, die beobachtet und analysiert werden, sollten nicht nur die externe Umwelt eines Unternehmens betreffen. Auch die Gegebenheiten und Entwicklungen innerhalb der eigenen Organisation sollten beleuchtet werden, können sie doch, genauso wie externe Aspekte, Ursprung krisenhafter Situationen sein. „Deshalb ist die Konzentration auf interne Issues durch enge Zusammenarbeit mit den operativen Abteilungen von entscheidender Bedeutung für Public Affairs und damit das Unternehmen selbst.“<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 71f

<sup>32</sup> vgl. ebda. S. 72

<sup>33</sup> vgl. ebda. S. 72

<sup>34</sup> Köppl (2000), S. 27

### **2.5.1.2. Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen**

All die gewonnenen Informationen werden im Hinblick auf ihren möglichen Einfluss auf das Unternehmen bewertet und meist in Form von regelmäßigen Berichten an die relevanten internen Entscheidungsträger übermittelt. Mit dieser Information als Basis, planen die Public Affairs Verantwortlichen zusammen mit der Unternehmensführung geeignete Maßnahmen, um entweder potentielle Krisen zu verhindern bzw. aus den gewonnenen Informationen Nutzen zu ziehen.<sup>35</sup>

Hierbei kommt einer logischen und hinreichenden Darstellung der Informationen sowie einer effizienten Kommunikation mit den relevanten internen Entscheidungsträgern große Bedeutung zu. Die Planung der Maßnahmen im Rahmen von Public Affairs Management erfordert weiters die Berücksichtigung der Eigenheiten relevanter Anspruchsgruppen sowie die richtige Auswahl geeigneter Instrumente. Die Mittel und Instrumente, die Public Affairs zur Umsetzung geplanter Maßnahmen zur Verfügung stehen, werden im folgenden Kapitel 2.5.2. erläutert.

Ergänzend zu den zwei eben beschriebenen Hauptfunktionen von Public Affairs, der Informationssammlung und –analyse sowie der Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen, definiert Köppl<sup>36</sup> einige zusammen wirkende Aufgabenbereiche. Einige davon sind die interne Kommunikation (an Mitarbeiter gerichtete Kommunikation von Unternehmensaktivitäten, -ziele und -erfolge), Public Relations, Governmental Relations/Lobbying, Product Publicity (Schaffung von Aufmerksamkeit und Interesse in die Produkte bzw. Dienstleistungen), Issues Management (Identifikation potenzieller Probleme und Strategieentwicklung, um Krisen zu verhindern oder Auswirkungen zu reduzieren).

Im Hinblick auf die interne Kommunikation sei an dieser Stelle bemerkt, dass die vorliegende Arbeit ihr Hauptaugenmerk auf die Beleuchtung von

---

<sup>35</sup> vgl. Köppl (2000), S. 30

<sup>36</sup> vgl. ebda. S. 30

Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens, und hier vor allem mit politischen Anspruchsgruppen, legt. Auf die interne Kommunikation als Teil der Public Affairs wird nicht näher eingegangen.

### 2.5.2. Instrumente der Public Affairs

Zur Umsetzung geplanter Aktivitäten stehen dem Unternehmen im Rahmen der Public Affairs verschiedenste Techniken und Instrumente, die auf die Kommunikation mit relevanten Anspruchsgruppen ausgerichtet sind, zur Verfügung. Die Auswahl der geeigneten Techniken hängt wesentlich von den Eigenheiten der jeweiligen Anspruchsgruppen ab. So wird die Kommunikation mit politischen Journalisten andere Mittel erfordern, als die mit Lieferanten oder Bürgerinitiativen. Beim Einsatz der verschiedenen Techniken müssen auch die gegebenen Rahmenbedingungen der Anspruchsgruppen, wie z.B. komplexe politische Entscheidungsprozesse oder zeitliche Einschränkungen, berücksichtigt werden.<sup>37</sup>

Wie vielfältig und weit reichend das Instrumentarium der Public Affairs ist, zeigt Köppl<sup>38</sup> folgender Überblick:

- **Government Relations** – Beziehungspflege zu Regierungseinrichtungen auf lokaler, regionaler, überregionaler und internationaler Ebene
- **Community Relations** – Mitgestaltung und aktive Beteiligung in den sozialen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Angelegenheiten der Gemeinde, in der das Unternehmen ansässig ist
- **Philanthropy** – Strategisches Sponsoring mit politischen, sozialen oder gesellschaftlichen Intentionen
- **Grassroots** – Kommunikation mit und Motivation von definierten Gruppen (Mitgliedern einer Organisation), um im Interesse des Unternehmens tätig zu werden

---

<sup>37</sup> vgl. Schönborn, Wiebusch (2002), S. 71

<sup>38</sup> Köppl (2000), S. 28ff

- **Issues Management** – aktive Steuerung von gesellschaftlichen, sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Themen, um drohende Krisen abzuwenden oder Kapital aus diesen Strömungen zu schlagen
- **Media Relations** – Steuerung der Medienberichterstattung über das Unternehmen, seine Interessen und Anliegen
- **Public Relations** – Planung und Durchführung von zielgruppen-spezifischen Aktivitäten zur Gestaltung und Wahrung des Unternehmens-Images
- **Employee Communications** – Mitgestaltung der internen Kommunikation mit dem Ziel, durch Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement die Produktivität des Unternehmens zu steigern
- **Public Interest Group Relations** – Beziehungspflege mit Non-governmental-Organisationen zur Darstellung der Unternehmensaktivitäten und Schaffung von gegenseitigem Verständnis
- **Education Affairs** – aktive Beteiligung und Mitgestaltung bei Fragen der Ausbildung zur Heranbildung qualifizierter Arbeitskräfte sowie Berücksichtigung von unternehmerischen Anliegen in der Ausbildung
- **Regulatory Affairs** – Mitgestaltung an der legislativen und administrativen Gestaltung des relevanten legislatischen Unternehmensumfeldes
- **Volunteer Program** – Mitarbeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter bei gemeinnützigen, sozialen oder karitativen Organisationen
- **Corporate Advertising** – Einsatz klassischer Werbeinstrumente zur Darstellung der Anliegen und Interessen des Unternehmens
- **International Public Affairs**<sup>39</sup> – Beobachtung und Analyse der Intentionen und Entscheidungen von internationalen, multinationalen und supranationalen Institutionen mit Relevanz für das Unternehmen

---

<sup>39</sup> in der vorliegenden Arbeit werden, anders als bei Köppl, unter „International Public Affairs“ bzw. Internationalem Public Affairs, die im Rahmen von Public Affairs Management gesetzten Aktivitäten eines international tätigen Unternehmens verstanden

- **Environmental Affairs** – Beziehungspflege und Mitgestaltung aller Themen in Bezug auf Umweltschutz, Gewässerschutz und Artenschutz, sofern das Unternehmen davon betroffen ist
- **Stockholder Relations** – Darstellung der wirtschaftlichen Gebarung, Ziele und Pläne des Unternehmens gegenüber den Aktionären zur Erhaltung des Vertrauens
- **Institutional Investor Relations** – Darstellung des Unternehmens, seiner Ziele und Pläne für den institutionellen Anleger, um die Kapitalbasis abzusichern
- **Consumer Affairs** – Analyse und Bewertung des Konsumentenverhaltens sowie der Aktivitäten von Konsumentenschutzorganisationen zum Schutz des eigenen Absatzmarktes

Wie diese Übersicht veranschaulicht, bestehen einige Parallelen und Überschneidungen hinsichtlich der Instrumente und Anspruchsgruppen. Diese Tatsache verdeutlicht, wie bedeutend gezielte Planung und Koordination aller stattfindenden Aktivitäten ist. Nicht jedes Unternehmen wird alle angeführten Instrumente zum Einsatz bringen. Die Aufgabe der Public Affairs Verantwortlichen des Unternehmens ist es, die geeigneten Maßnahmen auszuwählen und einzusetzen. Werden die angeführten Instrumente und Techniken auch nicht immer der Public Affairs zugerechnet, so steigt doch die Bekanntheit, zumindest einiger dieser Instrumente. Die wohl zurzeit bekanntesten, nämlich Public Relations, Government Relations und Lobbying, werden im Folgenden näher erläutert.

#### **2.5.2.1. Public Relations**

Wie schon in den Kapiteln 2.1.1. und 2.5.2. ausgeführt, wird in der vorliegenden Arbeit die Ansicht vertreten, dass Public Relations, auch bekannt als Öffentlichkeitsarbeit, ein Instrument des Public Affairs Managements darstellt. Public Relations stehen vielfältige Techniken zur Verfügung, wie beispielsweise die Organisation eines „Tages der offenen Tür“

für Anrainer, Betriebsbesuche für Politiker oder die Produktion und Veröffentlichung diverser Publikationen.<sup>40</sup>

Das zentrale Instrument der Public Relations ist jedoch die Medienarbeit, auch bekannt unter den Begriffen Media Relations oder Pressearbeit. Die Aufgabe der Medienarbeit besteht darin, Journalisten mit Informationen zu versorgen die diese dann an die Öffentlichkeit weitergeben. Journalisten filtern die Informationen die sie erhalten und entscheiden was sie davon veröffentlichen. Hierbei kann, wie auch bei vielen anderen Bereichen der Public Affairs, persönlicher Kontakt von entscheidender Bedeutung sein. Die regelmäßige und intensive Kontaktpflege zu Journalisten stellt daher eine Pflichtübung für den Medienverantwortlichen eines Unternehmens dar.

Ein weiteres Kommunikationsinstrument der PR stellt die Krisen-PR dar. Unternehmen, wie auch politische Entscheidungsträger, sind der öffentlichen Beobachtung durch die Medien ausgesetzt. „Der Wettstreit der Medien um Auflage und Einschaltquoten verstärkt die Suche nach spektakulären Themen und Meldungen“<sup>41</sup> und so bilden immer häufiger Skandale und Krisen wirtschaftlicher sowie politischer Natur den Mittelpunkt der Medienberichterstattung. Die Folgen einer solchen Medienberichterstattung können vielfältig sein, „angefangen bei negativen Schlagzeilen über wirtschaftliche Probleme mit Geschäftspartnern und Kunden bis hin zum Verlust von Renommee und Glaubwürdigkeit in der öffentlichen wie politischen Arena.“<sup>42</sup>

Um solche Auswirkungen zu vermeiden, bedienen sich immer mehr Unternehmen der Krisen-PR. Es wird dabei versucht Risiken abzuschätzen um potentielle Krisen zu vermeiden. Das Unternehmen erstellt dafür eigene Krisen-PR-Konzepte bzw. Krisenpläne, die auf die jeweilige Krise abgestimmte Maßnahmenkataloge enthalten.

---

<sup>40</sup> vgl. Köppl (2000), S. 61f

<sup>41</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 79

<sup>42</sup> ebda. S. 80

### **2.5.2.2. Government Relations**

Bei dem Begriff Government Relations handelt es sich um eine Unternehmensfunktion, bei der es um die Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger im lokalen, regionalen, überregionalen und internationalen Bereich sowie um die Sammlung relevanter politischer Informationen geht. Dabei bedient sich die Unternehmensfunktion Government Relations verschiedener Kommunikationsinstrumente, wie z.B. Lobbying, der Mitwirkung an Interessenverbänden und –koalitionen.<sup>43</sup>

In der Ausprägung von Government Relations gibt es regionale Unterschiede. Im deutschen Sprachraum sind es noch immer hauptsächlich große, internationale Betriebe, die sich mit Government Relations befassen und dafür auch eigene Abteilungen haben. In den USA hingegen ist es üblich, dass neben Unternehmen auch Institutionen wie z.B. schulische und universitäre Einrichtungen eine eigene Abteilung für Government Relations haben. Die Beziehungspflege zu politischen Personen und Einrichtungen ist in den USA gang und gäbe.<sup>44</sup>

Government Relations und Lobbying werden des Öfteren für das gleiche Aufgabengebiet gehalten. Es handelt sich jedoch hierbei um zwei unterschiedliche Bereiche. „ (...) während Government Relations ein funktioneller Oberbegriff wie etwa Marketing ist, ist Lobbying ein Instrument davon, wie beispielsweise Direct Mailing ein Marketing-Instrument ist.“<sup>45</sup> Im Folgenden soll das Instrument Lobbying ein wenig näher beleuchtet werden.

### **2.5.2.3. Lobbying**

Der Begriff Lobbying leitet sich vom Wort „Lobby“ ab, das die Wandelhalle eines Parlaments bezeichnet (ursprünglich britisches Unterhaus), in der Parlamentsabgeordnete mit Wählern und Vertretern von Interessengruppen

---

<sup>43</sup> vgl. Köppl (2000), S. 66f

<sup>44</sup> vgl. Schönborn, Wiebusch (2002), S. 25f

<sup>45</sup> Köppl (2000), S. 66

zusammenkommen können.<sup>46</sup> Unter Lobbying wird „ (...) der vor allem politische Kommunikationsprozess, der sich zwischen Akteuren nicht-politischer Organisationen (Unternehmen, Verbänden, Vereinen, Gewerkschaften, Kirchen, Non-Profit-Organisationen, etc.) und politischen Akteuren (Abgeordneten, Referenten, etc.) abspielt mit dem primären Ziel, mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess zu nehmen“ verstanden.<sup>47</sup>

Aus Unternehmensperspektive bedeutet Lobbying der Versuch die politische Entscheidungsfindung zum Nutzen des eigenen Unternehmens zu beeinflussen. Dabei werden politische Vertreter mit Informationen und Erklärungen zu bestimmten Themen versorgt. Nicht nur das Unternehmen, sondern auch die politischen Entscheidungsträger können von der Kommunikation miteinander profitieren. „Die Politik ist an einem solchen effizienten Informationsaustausch grundsätzlich interessiert, weil die Komplexität von Inhalten zugenommen hat und zudem nur wenige Politiker über wirtschaftliche Erfahrungen verfügen, die es ihnen ermöglichen würden, einzuschätzen, ob sich ein politischer Plan am Ende auch realisieren lässt.“<sup>48</sup>

Die Einflussnahme des Unternehmens auf politische Entscheidungsträger beginnt in manchen Fällen schon bevor ein Gesetzesentwurf im Parlament bearbeitet wird. Es wird beispielsweise versucht, parlamentarische Abgeordnete dazu zu bringen sich für einen Gesetzesentwurf einzusetzen, der dem Unternehmen dienlich sein könnte. Lobbyisten sind aber auch bemüht die verantwortlichen Regierungsmitarbeiter während der Bearbeitung eines Gesetzesentwurfs in ihrem Sinne zu beeinflussen.<sup>49</sup> Hierbei zeigt sich einmal mehr, wie wichtig persönliche Kontakte und deren Pflege in Zusammenhang mit Public Affairs Management sind.

---

<sup>46</sup> vgl. Meyers neues Lexikon (1994), S. 124

<sup>47</sup> Bentele, Fröhlich, Szyszka (2008), S. 604

<sup>48</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 29

<sup>49</sup> vgl. Brockhaus, Band 11 (1999), S. 89 in Schönborn, Wiebusch (2002), S. 29



Der Bereich Lobbying wird in verschiedenen Ländern unterschiedlich wahrgenommen. Wird in den USA Lobbying als Selbstverständlichkeit akzeptiert, so wird es im deutschsprachigen Raum von der Öffentlichkeit häufig als etwas Negatives gesehen. Diese negative Wahrnehmung liegt einerseits daran, dass die mit Lobbying in Zusammenhang stehenden Vorgänge nicht immer transparent und nachvollziehbar sind. Andererseits kommt es in manchen Fällen zu illegalen Aktivitäten, die auch öffentlich diskutiert werden und damit naturgemäß nicht zur positiven öffentlichen Wahrnehmung von Lobbying beitragen.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Schönborn, Wiebusch (2002), S. 29

### **3. Public Affairs Management internationaler Unternehmen**

In diesem Kapitel soll die Bedeutung von Public Affairs Management für internationale Unternehmen beleuchtet werden. Zunächst werden einige Begriffsklärungen vorgenommen. Anschließend werden die Aufgaben und Elemente des Public Affairs Managements für internationale Unternehmen beschrieben. Zuletzt wird erläutert, welchen speziellen Bedingungen und Herausforderungen sich internationale Unternehmen in Bezug auf die Interaktion mit relevanten Anspruchsgruppen gegenüber sehen.

#### **3.1. Begriffsklärungen**

Man stößt in der Literatur in Zusammenhang mit dem Begriff „internationales Unternehmen“ auf verschiedene Definitionen und Begrifflichkeiten. In der vorliegenden Arbeit wird unter einem internationalen Unternehmen ein Unternehmen mit einer Geschäftstätigkeit in mehreren Ländern verstanden. Hierbei muss festgehalten werden, dass internationale Unternehmen, die über Auslandsniederlassungen verfügen, mit anderen Bedingungen und Herausforderungen bezüglich ihrer Public Affairs Aktivitäten konfrontiert werden als Unternehmen, die lediglich einen hohen Exportanteil haben. Auf diese unterschiedlichen Bedingungen und Herausforderungen wird allenfalls an gegebener Stelle eingegangen.

In Verbindung mit Public Affairs Management im internationalen Kontext findet man in der Literatur Begriffe wie „International Political Affairs“<sup>51</sup> oder „International-Business Political Behavior“<sup>52</sup>. Bergner definiert International Political Affairs etwa als „ (...) effektive wechselseitige Kommunikation zwischen einer Unternehmung und deren relevanten externen Bezugsgruppen, die darauf gerichtet ist, (1) Trends, Problembereiche und

---

<sup>51</sup> vgl. Bergner (1989), S. 884f

<sup>52</sup> vgl. Boddewyn, Brewer (1994), S. 119f

Entwicklungen der externen Umwelt, die die Unternehmung betreffen könnten, zu analysieren, und (2) bei Bedarf dazu beizutragen, dass die Unternehmung proaktive oder reaktive Maßnahmen ergreifen kann, um ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren sowie ihr Image zu stabilisieren.“<sup>53</sup> Diese Definition unterscheidet sich inhaltlich im Wesentlichen nicht von den in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 2.1. erläuterten Begriffsdefinitionen von Public Affairs Management.

Während bei der oben beschriebenen Definition die internationale Komponente nicht ausdrücklich erwähnt wird, bezieht sich Boddewyn<sup>54</sup> bei seinen Ausführungen über International-Business Political Behavior auf das international agierende Unternehmen. Boddewyn erklärt, Political Behavior konzentriert sich im internationalen Bereich auf „ (...) (1) related actors located in the nonmarket environment of the international firm – essentially, national governments, supranational organizations, interest groups, activists, the intelligentsia and public opinion and (2) a variety of actions such as compliance, evasion, lobbying, suing, bribing, cooperating, coalition-building and public relations.“<sup>55</sup>

In beiden der oben genannten Begriffe steckt der Ausdruck „political“. Dies lässt die Vermutung zu, dass hierbei ein Fokus auf der politischen Dimension des Public Affairs Managements, d.h. der Interaktion des Unternehmens mit politischen Interessengruppen, besteht. Auch die vorliegende Arbeit, insbesondere Kapitel 5, das sich mit der strategischen Bewertung von Public Affairs Management beschäftigt, konzentriert sich dabei vorwiegend auf die politische Dimension.

---

<sup>53</sup> Bergner (1989), S. 884

<sup>54</sup> Boddewyn (1993), S. 85f

<sup>55</sup> ebda. S. 85

### **3.2. Aufgaben und Elemente**

Die Unternehmensfunktion Public Affairs erfüllt eine gewisse Brückenfunktion zwischen dem internationalen Unternehmen und seiner Umwelt. Die Aufgabenbereiche dieser Funktion können sowohl inner- als auch außerbetriebliche Merkmale aufweisen. Public Affairs Beauftragte sind dabei „ (...) als Verbindungsmann, als Beobachter, als Übersetzer, als Berater, als Vermittler, als politische Kraft, als Analytiker, als Sprecher etc. (...)“<sup>56</sup> tätig.

Die Elemente von Public Affairs Management internationaler Unternehmen sind demnach vielfältig und können folgendermaßen gegliedert werden<sup>57</sup>:

1. Regierungsbeziehungs-Komponente
2. Geschäftsentwicklungs-Komponente
3. Internationales Issue Management
4. Gesellschaftspolitische Aktionen
5. Unternehmenspolitik und Strategieentwicklung

#### **3.2.1. Regierungsbeziehungs-Komponente**

Der Steuerung der Beziehungen eines Unternehmens mit politischen Entscheidungsträgern kommt im internationalen Public Affairs Management eine wichtige Bedeutung zu. Mittels der Regierungsbeziehungs-Komponente, oftmals auch als „International Government Relations“ oder „internationales Lobbying“ bezeichnet, „ (...) soll der Standpunkt der Unternehmung zu einer bestimmten Fragestellung oder zu einem Gegenstandsbereich dem geeigneten Regierungsmitglied oder Verwaltungsbeamten erklärt und vertreten werden.“<sup>58</sup>

Die Regierung kann sogar als ein weiterer Produktionsfaktor bzw. als Ressource, die internationale Unternehmen für ihre Geschäftstätigkeit benötigen, gesehen werden. Die „Produkte“ die die Regierung dabei dem

---

<sup>56</sup> Bergner (1989), S. 887

<sup>57</sup> vgl. ebda. S. 887f

<sup>58</sup> vgl. ebda. S. 887f

Unternehmen anbieten reichen von der Erlaubnis im Gastland zu handeln und zu investieren bis zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz (mittels Subventionen, steuerlichen Vorteilen, Monopolstellungen etc.). Im Gegenzug leistet das Unternehmen Beiträge zur Wirtschaft des Gastlandes.<sup>59</sup> Es handelt sich demnach um wechselseitige Beziehungen zwischen internationalen Unternehmen und den jeweiligen Regierungen, die für beide Seiten potentielle Vorteile bringen.

Internationale Regierungsbeziehungen können auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Einerseits passiert dies im Land in dem das Unternehmen seiner Geschäftstätigkeit nachgeht, dem so genannten Gastland. Andererseits muss sich das Unternehmen auch mit der regionalen Regierungsebene (z.B. der Europäischen Union) und internationalen Organisationen (z.B. United Nations) auseinandersetzen. Auch die Regierung des so genannten Stammlandes, dem Land mit dem Hauptsitz des Unternehmens, ist ein relevanter Ansprechpartner, vor allem in Bezug auf allgemeine Angelegenheiten der Internationalisierung.<sup>60</sup> Sie kann etwa mit Wissen über politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegebenheiten des Gastlandes das internationale Unternehmen bei den Vorbereitungen zum Markteintritt unterstützen.

### **3.2.2. Geschäftsentwicklungs-Komponente**

In Bezug auf die Art und Weise wie sich Geschäfte anbahnen und durchgeführt werden, gibt es länderspezifische Unterschiede. Eine Aufgabe von Public Affairs besteht darin, die Unternehmensleitung bei der Entwicklung neuer Geschäftschancen im internationalen Bereich zu unterstützen. „Als Beispiel hierfür lassen sich nennen, Verhandlungen mit Gastlandsregierungen, Analysen kultureller Muster und Entwicklungsbedürfnisse, Sicherstellung der Unterstützung durch örtliche Entscheidungsträger (z.B. des Bürgermeisters), Handhabung des Fortschritts

---

<sup>59</sup> vgl. Boddewyn (1993), S. 87

<sup>60</sup> vgl. Bergner (1989), S. 887f

sowie Fortführungen von Gesprächen, über die die lokalen Interessen beeinflusst bzw. berücksichtigt werden sollen.“<sup>61</sup>

Ist ein Unternehmen international tätig, sieht es sich unterschiedlichen politischen Machtstrukturen und Entscheidungsprozessen gegenüber. Die Rolle, die beispielsweise die gesetzgebenden Organe, politische Interessengruppen und die öffentliche Verwaltung im jeweiligen Gastland übernehmen, ist unterschiedlich. Die Aufgabe von Public Affairs ist es, relevante politische Akteure, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen können, zu beobachten und zu analysieren.<sup>62</sup> Aufbauend auf dieser Analyse und Beobachtung werden gemeinsam mit der Unternehmensleitung entsprechende Aktivitäten geplant, um die relevanten politischen Akteuren mit Informationen zu versorgen, die diesen einerseits bei ihrer Entscheidungsfindung helfen sollen, die aber auch andererseits im Einklang mit den eigenen Unternehmensinteressen stehen.

### **3.2.3. Internationales Issue Management**

Wie bereits in Kapitel 2.5. der vorliegenden Arbeit erwähnt, bildet Issue Management ein wichtiges Element der Public Affairs. Das Unternehmen will dabei wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Themenbereiche nicht nur überwachen und analysieren, sondern auch aktiv steuern. Mit aktivem Issue Management sollen einerseits potentielle Krisen vermieden werden, andererseits wird versucht aus der Diskussion dieser aktuellen Themenbereiche zu profitieren.

Um internationales Issue Management zu betreiben, ist es für das Unternehmen wichtig die Rahmenbedingungen des jeweiligen Gastlandes zu kennen und sich darauf einzustellen. Das internationale Unternehmen muss sich dabei mit aktuellen Themen der öffentlichen Diskussion sowie mit zukünftigen Entwicklungen in wirtschaftlichen, politischen und

---

<sup>61</sup> Bergner (1989), S. 888

<sup>62</sup> vgl. ebda. S. 888

gesellschaftlichen Bereichen auseinandersetzen und versuchen diese zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Internationales Issue Management beinhaltet deshalb unter anderem „ (...) die Erarbeitung konkreter, unmittelbarer Gesetzgebungs- oder Verwaltungsvorschläge wie auch Langzeitprognosen über die öffentliche Politik, des sozialen Umfelds oder über kulturelle, politische, soziale oder religiöse Entwicklungen, die die Geschäftslage beeinflussen könnten.“<sup>63</sup>

### **3.2.4. Gesellschaftspolitische Aktionen**

Ein weiterer Teil der Public Affairs, der ebenfalls für internationale Unternehmungen relevant ist, sind gesellschaftspolitische Aktionen. Das Unternehmen versucht hierbei unter anderem Maßnahmen zu treffen, um mit gesellschaftspolitischen Gruppen in Kontakt zu treten, mit ihnen zu kommunizieren, sie zu unterstützen und von ihnen in positiver Weise wahrgenommen zu werden.

Ziel dabei ist es, den Ruf und das Ansehen des Unternehmens im Gastland zu stärken bzw. zu verbessern. Ein gutes Ansehen kann sich in Krisenzeiten als hilfreicher Faktor erweisen. Einem Unternehmen das etwa als sozial engagiert gilt, werden etwaige Krisen und Skandale eher verziehen, als einem Unternehmen das als berechenbar und ohne soziales Gewissen wahrgenommen wird. Das internationale Unternehmen sollte einerseits die relevanten gesellschaftspolitischen Gruppen des Gastlandes kennen und andererseits einen Überblick über die aktuellen sozialen und politischen Themen haben.

Beispiele für gesellschaftspolitische Aktionen sind „ (...) auf das Wohl der Menschen gerichtete Beitragsleistungen, sozialverantwortliche Aktivitäten; Entwicklungsprogramme für arme bzw. unterentwickelte Gebiete;

---

<sup>63</sup> Bergner (1989), S. 888f

Beziehungen zu externen Einflussgruppen bis hin zur politischen Betätigung und (soweit legal und zweckdienlich) zur Wahlkampfunterstützung.“<sup>64</sup>

### **3.2.5. Unternehmenspolitik und Strategieentwicklung**

Wie bereits erwähnt, hat Public Affairs unter anderem die Aufgabe die externen Faktoren, die ein Unternehmen beeinflussen, zu beobachten, zu analysieren und bezüglich ihrer Relevanz für das Unternehmen zu bewerten. Inwieweit haben nun diese gewonnenen Informationen Einfluss auf die Unternehmenspolitik und Strategieentwicklung?

„Jede auf die Internationalisierung bezogene Entscheidung, die ohne eine sorgfältige Bestimmung und gründliche Analyse der relevanten politischen, sozialen, kulturellen und religiösen Einflussfaktoren gefällt wird, läuft Gefahr, an den Eigenarten dieser Umstände zu scheitern, sobald die eigentlichen Aktivitäten aufgenommen werden.“<sup>65</sup> Die erhobenen und bewerteten Einflussfaktoren dienen also einerseits dazu potentielle Konflikte und Krisen im Rahmen internationaler Geschäftstätigkeit zu vermeiden. Andererseits wird das Unternehmen versuchen aus diesen Informationen Kapital zu schlagen und sie für sich zu nutzen.

Um alle relevanten Einflussfaktoren strategisch zu berücksichtigen, wird es nicht genügen sich ausschliesslich auf Faktoren die den Markt betreffen zu konzentrieren. „Die strategische Planung von Unternehmen darf sich deshalb nicht allein auf marktliche Aspekte reduzieren, sondern muss auch ökonomische, gesellschaftliche, politische und ökologische Anliegen berücksichtigen.“<sup>66</sup> Um zur Formulierung der Unternehmenspolitik und der Entwicklung einer Unternehmensstrategie beizutragen, müssen demnach die aus Analyse und Bewertung gewonnenen Erkenntnisse über die Umwelt des Unternehmens in der strategischen Unternehmensplanung berücksichtigt

---

<sup>64</sup> Bergner (1989), S. 889

<sup>65</sup> ebda. S. 889f

<sup>66</sup> Berg (2003), S. 362



werden. Mithilfe dieser strategischen Überlegungen „ (...) werden alle möglichen Varianten durchgedacht, Aktionen und Reaktionen des Umfeldes antizipiert und auf die am besten ins Ziel führende Lösung fokussiert.“<sup>67</sup>

Hierbei sind die strategischen Fähigkeiten der Public Affairs Beauftragten und der Unternehmensführung gefragt. Es muss eine geeignete Strategie im Bereich der Public Affairs entwickelt werden, die in die übergeordnete Unternehmensstrategie einfließen kann bzw. diese mitgestaltet. Diese strategischen Überlegungen sind im nationalen wie auch internationalen Bereich von größter Relevanz.

### **3.3. *Besondere Herausforderungen für internationale Unternehmen***

Die Geschäftstätigkeit in einem oder mehreren Gastländern bringt spezielle Herausforderungen für ein Unternehmen mit sich. Verfügt das Unternehmen über mehrere Auslandsniederlassungen, müssen die Aktivitäten, die im Rahmen des Public Affairs Managements gesetzt werden, zwischen den einzelnen Niederlassungen und der Unternehmenszentrale koordiniert werden. Die einzelnen Aktivitäten müssen dabei auch an die Gegebenheiten des jeweiligen Gastlandes angepasst werden. Welche Rolle nationale Unterschiede in Zusammenhang mit Public Affairs Management spielen, wird nun im Folgenden erläutert. Weiters wird der Einfluss von Medien und so genannten „supra-nationalen Interaktionspartnern“ auf die Tätigkeit internationaler Unternehmen beleuchtet.

#### **3.3.1. Nationale Unterschiede**

International agierende Unternehmen sehen sich den unterschiedlichsten Gegebenheiten ihrer Gastländer gegenüber. Die nationalen Unterschiede betreffen wirtschaftliche, politische sowie gesellschaftliche Bereiche, wobei diese Unterscheidung nicht immer genau zu treffen ist. Wirtschaftlich gesehen

---

<sup>67</sup> Köppl (2003), S. 176

sind Dinge wie etwa die vorherrschende Markt- und Konkurrenzsituation, Subventionsregelungen sowie arbeits- und umweltrechtliche Bedingungen von Interesse. Im politischen Bereich treffen die Unternehmen auf unterschiedlichste politische Systeme, Interessenvertretungen, Gesetzgebungsprozesse, gesetzliche Rahmenbedingungen und Bürokratieausprägungen. Nicht zuletzt muss sich das Unternehmen mit den gesellschaftlichen Voraussetzungen sowie den sprachlichen und kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes auseinandersetzen.

Diese nationalen Unterschiede beeinflussen die Tätigkeiten im Rahmen des Public Affairs Managements. Es gibt zumeist keine, über Ländergrenzen gültige Universallösungen im Bereich der Public Affairs. Spencer meint dazu: „While I believe that there are certain universals in the conduct of successful public affairs, I want to underline that political systems and therefore, by inference, public affairs practice which lives within them, is culturally specific.“<sup>68</sup>

Die Ausprägung der Public Affairs Aktivitäten hängt beispielsweise in hohem Maße vom jeweiligen politischen System des Gastlandes ab. Wie bereits in Kapitel 2.3. erläutert, wird in diesem Zusammenhang zwischen korporatistischen Systemen wie etwa Deutschland, Österreich oder Frankreich und pluralistischen Systemen wie etwa den USA unterschieden. Während in korporatistischen Systemen eine Art Monopolstellung der Interessenvertretung (Gewerkschaften, Kammern, Verbände etc.) vorherrscht, findet man in pluralistischen Systemen jede erdenkliche Art von Interessengruppen.<sup>69</sup> Die Art und Intensität mit der ein Unternehmen seine Public Affairs Aktivitäten betreibt, hängt somit maßgeblich von den nationalen politischen Gegebenheiten ab.

Das Konfliktpotential mit diversen Interessengruppen ist für internationale Unternehmen generell höher einzustufen als für national tätige Unternehmen.

---

<sup>68</sup> Spencer (2001), S. 81

<sup>69</sup> vgl. Köppl (2000), S. 93

„Kulturelle Differenzen, mangelnde Kenntnisse der jeweiligen nationalen Bedingungen und nicht zuletzt die vor allem in vielen ehemaligen Kolonialstaaten vorhandene Angst vor ausländischer Bevormundung tragen dazu bei, dass Unternehmungen auf ausländischen Märkten weitaus häufiger als im nationalen Kontext mit Konflikten mit den jeweiligen Gastlandregierungen, lokalen Behörden, Gewerkschaften oder Religionsgemeinschaften konfrontiert sind.“<sup>70</sup>

### **3.3.2. Supra-nationale Interaktionspartner**

International tätige Unternehmungen haben zusätzlich zu nationalen Interessengruppen zunehmend mit so genannten supra-nationalen Interaktionspartnern zu tun. Supra-nationale Interaktionspartner wie etwa WHO, Internationale Gewerkschaften, globale Medienkonzerne sowie weltweit operierende Nicht-Regierungsorganisationen wie Greenpeace oder Amnesty International, beschränken ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf die einzelnen Unternehmensniederlassungen. Sie verfolgen die Handlungsweise der gesamten internationalen Unternehmung und haben damit eine Grundlage Einfluss auf diese Unternehmung auszuüben.<sup>71</sup>

Dies bedeutet für das international tätige Unternehmen, dass sein Verhalten in jeglichen Unternehmensbereichen unter Beobachtung steht und mit dem anderer Unternehmen verglichen wird. „Der Druck nach gleicher Vorgehensweise und identischen Unternehmenspraktiken auf verschiedenen Gebieten breitet sich von Land zu Land und somit auch dort rasch aus, wo die lokalen Praktiken und Eigenarten manchmal den Ausschlag für wichtige Wirtschaftsinvestitionen gegeben haben.“<sup>72</sup>

Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit supra-nationalen Interaktionspartnern bietet einem Unternehmen die Chance, vom Ansehen das diese Partner

---

<sup>70</sup> Berg (2003), S. 1

<sup>71</sup> vgl. Behrmann, Grosse (1990), S. 264ff in Berg (2003), S. 5

<sup>72</sup> Bergner (1989), S. 886f

oftmals genießen, zu profitieren. Werden diese Partner und ihre Anliegen jedoch ignoriert, könnte dies relevanten Interessengruppen des Unternehmens wie z.B. den Kunden missfallen und somit negative Auswirkungen für das Unternehmen mit sich bringen.

### **3.3.3. Grenzüberschreitende Medien**

Der erleichterte Zugang zu grenzüberschreitenden Informations- und Kommunikationsmedien macht es zusätzlich für Interessengruppen einfacher denn je über ein Unternehmen informiert zu bleiben. Durch die verstärkte Medienverbreitung kann das Verhalten international tätiger Unternehmungen nicht nur im jeweiligen Gastland, sondern weltweit beobachtet werden.<sup>73</sup> „Zusätzlich spielen die technischen Möglichkeiten der Übertragung, Vervielfältigung und Verteilung von Informationen und Meinungen eine große Rolle.“<sup>74</sup> Hierbei spielt das Internet eine große Rolle. Mit diesem Medium ist es möglich in kürzester Zeit Informationen grenzüberschreitend einer riesigen Gruppe von Personen zugänglich zu machen.

Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass ihre Handlungen nicht nur mehr im nationalen Kontext bewertet werden, sondern Auswirkungen auf ihr Image und ihren Ruf weltweit haben. „Konflikte mit gesellschaftspolitischen Interessengruppen lassen sich deshalb häufig nicht mehr durch eine entsprechende Konstruktion der Rechtsform, eine geeignete Gestaltung der Finanzströme oder ähnliche Instrumente auf einzelne Länder beschränken, sondern wirken sich aufgrund der vielfältigen Interdependenzen häufig auch auf Aktivitäten in anderen Ländern aus.“<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> vgl. Berg (2003), S. 5

<sup>74</sup> Schönborn, Wiebusch (2002), S. 12

<sup>75</sup> Berg (2003), S. 5

## **4. Ressourcenorientierung im strategischen Management**

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Ressourcentheorie, auch als ressourcenorientierter Ansatz bekannt. Zunächst werden die Grundlagen der Ressourcentheorie und anschließend der Begriff der Ressource näher erläutert. Weiters werden die Basisannahmen und Bedingungen des ressourcenorientierten Ansatzes, die als Voraussetzungen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile gelten, besprochen. Zuletzt wird noch ein kritischer Blick auf die Ressourcentheorie im Hinblick auf ihre theoretische und praktische Bedeutung geworfen.

### **4.1. Grundlagen der Ressourcentheorie**

Der Erfolg eines Unternehmens kann von unterschiedlichen Faktoren abhängen. Die strategische Managementforschung beschäftigt sich mit der Frage, welche diese Faktoren sein können und wie diese dazu beitragen sich erfolgreich gegen Mitbewerber durchzusetzen und ihnen gegenüber Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Das strategische Management kennt in diesem Zusammenhang grundsätzlich zwei Strömungen: extern und intern orientierte Forschungsansätze. Extern orientierte Ansätze setzen sich mit der Bedeutung unternehmensexterner Faktoren wie beispielsweise der Branchenstruktur und der damit verbundenen Wahl der geeigneten Unternehmensstrategie auseinander. Intern orientierte Ansätze hingegen sehen unternehmensinterne Ressourcen als Quelle langfristigen Unternehmenserfolges.<sup>76</sup>

Ein Beispiel für einen extern orientierten Ansatz stellt der so genannte marktorientierte Ansatz bzw. Market Based View (MBV) dar. Hierbei betrachtet man die richtige Marktpositionierung in einer erfolgreichen Branche

---

<sup>76</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 1f

mittels Einsatz der geeigneten Strategie als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Im Gegensatz dazu bildet die Ressourcentheorie einen intern orientierten theoretischen Erklärungsansatz. Die Ressourcentheorie, auch ressourcenorientierter Ansatz bzw. Ressource Based View (RBV) genannt, sieht die Ressourcen eines Unternehmens und dessen effizienten Einsatz als Quelle potentiellen Unternehmenserfolges.<sup>77</sup>

Der ressourcenorientierte Ansatz ist der derzeit dominante theoretische Erklärungsansatz in der strategischen Managementforschung. Er geht im Gegensatz zu herkömmlichen Ansätzen der Industrieökonomie, wie beispielsweise dem marktorientierten Ansatz, von der grundsätzlichen Verschiedenheit der Unternehmen aus. Die Unternehmen und ihre Ausstattung mit Ressourcen werden demnach als nicht homogen, sondern als heterogen betrachtet.<sup>78</sup>

Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens kann als dynamisch gesehen werden, sie entwickelt sich über Zeit und ist ein Produkt der Unternehmensentscheidungen. Unternehmen entwickeln sich in unterschiedlicher Weise, und so werden Ressourcen im Laufe der Zeit einzigartig und spezifisch für das Unternehmen. Die Ressourcen werden somit zur Basis strategischen Unternehmensverhaltens.<sup>79</sup>

Das strategische Verhalten eines Unternehmens hat zum Ziel langfristige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu generieren. Die Ressourcentheorie beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedingungen Unternehmensressourcen erfüllen müssen um dies zu erreichen. Hierbei werden Basisannahmen und Bedingungen für strategisch relevante Ressourcen getroffen (siehe hierzu Kapitel 4.3.).

---

<sup>77</sup> vgl. Gamweger (2001), S. 46

<sup>78</sup> vgl. Bresser (2001), S. 668

<sup>79</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 2

In der strategischen Managementforschung ist die auf die Ressourcen eines Unternehmens gerichtete Betrachtungsweise keine Erfindung der 1990er Jahre. Ideen dazu lieferte unter anderem Penrose<sup>80</sup> bereits im Jahre 1959. Der ressourcenorientierte Ansatz im heutigen Sinne wurde von Wernerfelt<sup>81</sup> begründet, wobei es substantielle Weiterentwicklungen von einigen Autoren wie beispielsweise Barney<sup>82</sup>, Grant<sup>83</sup> und Peteraf<sup>84</sup> gibt.<sup>85</sup>

## **4.2. Ressourcenbegriff**

Der Begriff der Ressource wird in der Literatur nicht eindeutig definiert. Ressourcen können „ (...) im weiteren Sinn alle Produktionsfaktoren, also Boden, Kapital und Arbeit, im engeren Sinn Rohstoffe (natürliche Ressourcen)“<sup>86</sup> meinen. Man findet jedoch auch häufig die grundlegende Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen. Unternehmen selbst können dabei als „ (...) Bündel bzw. Vektoren materieller und immaterieller Ressourcen“<sup>87</sup> gesehen werden. Während materielle Ressourcen beispielsweise Anlagen, Standort und Rohmaterial sein können, sind mögliche immaterielle Ressourcen etwa das Image des Unternehmens, technischen Fähigkeiten sowie die Organisationskultur.<sup>88</sup>

Barney, einer der Mitbegründer des ressourcenorientierten Ansatzes, definiert den Begriff der Ressourcen eines Unternehmens folgendermaßen: „Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and

---

<sup>80</sup> vgl. Penrose (1959)

<sup>81</sup> vgl. Wernerfelt (1984)

<sup>82</sup> vgl. Barney (1991)

<sup>83</sup> vgl. Grant (1991)

<sup>84</sup> vgl. Peteraf (1993)

<sup>85</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 2

<sup>86</sup> Brockhaus (2008), S. 501

<sup>87</sup> Bamberger, Wrona (1996a), S. 2

<sup>88</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669

effectiveness.“<sup>89</sup> Während diese Definition sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen enthält, hebt sie weiters die strategische Relevanz von Ressourcen hervor.

Eine weitere Klassifikation von Ressourcen trifft zum einen die Unterscheidung zwischen physischen, intangiblen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen. Zum anderen werden die jeweiligen Ressourcen auch anhand verschiedener Eigenschaften wie Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit charakterisiert (siehe Abbildung 1).<sup>90</sup>

	<b>Kapazität</b>	<b>Flexibilität</b>	<b>Abnutzbarkeit</b>
<b>Physische</b>	begrenzt	variiert	ja
<b>Intangible</b>	z.T. unbegrenzt	variiert	nein
<b>Finanzielle</b>	begrenzt	begrenzt	ja
<b>Organisationale</b>	begrenzt	begrenzt	nein

Abbildung 1: Charakteristika von Ressourcen<sup>91</sup>

Physische Ressourcen wie beispielsweise Produktionsanlagen, Rohmaterial oder Standort sind von begrenzter Kapazität bzw. Leistungsfähigkeit. Sie können teilweise flexibel im Unternehmen eingesetzt werden und sind abnutzbar, d.h. sie nutzen sich bei Gebrauch ab.

Intangible Ressourcen wie etwa das Know-how, technische Fähigkeiten und die Reputation eines Unternehmens sind hingegen zum Teil unbegrenzt in ihrer Kapazität und zeigen eine geringe bis gar keine Abnutzung. Bei den

<sup>89</sup> Barney (1991), S. 101

<sup>90</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 2f

<sup>91</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996b), S. 133



Fähigkeiten der Mitarbeiter beispielsweise ist es gar so, dass sich diese mit häufigerer Anwendung verbessern. Werden sie jedoch nicht genutzt, kann es auch passieren, dass sie sich vermindern.<sup>92</sup> Am Beispiel der Reputation eines Unternehmens zeigt sich, dass intangible Ressourcen durchaus flexibel sein können. Verfügt ein Unternehmen über ein gutes Image, so kann sich dies positiv auf weitere Firmenniederlassungen (z.B. im Ausland) oder verbundene Unternehmen auswirken.

Da intangible Ressourcen meist nicht eindeutig greifbar sind, kann mit ihnen auch nicht gehandelt werden und sie werden somit spezifisch für ein Unternehmen. „Das Vorhandensein dieser nicht handelbaren, unternehmensspezifischen Ressourcen erklärt dann auch, warum man von einer grundlegenden Unterschiedlichkeit aller Unternehmungen ausgehen kann.“<sup>93</sup> Für weitere Erläuterungen dazu siehe Kapitel 4.3.

Finanzielle Ressourcen können in interne Mittel (freie Liquidität und nicht ausgeschöpfte Fremdkapazität) und externe Mittel (Einlagen oder Risikokapital) eingeteilt werden. Sie sind naturgemäß begrenzt in ihrer Kapazität und nutzen sich bei Gebrauch vollkommen ab. Ihre Flexibilität hängt bei externen Mittel von der Vereinbarung mit den jeweiligen Kapitalgebern ab. Interne Mittel können in der Regel flexibel eingesetzt werden. Werden finanzielle Ressourcen für Investitionen gebraucht, kann dies bedeuten, dass sie in andere Ressourcen übergehen.<sup>94</sup>

Organisationale Ressourcen beziehen sich auf die unterschiedlichen Managementsysteme innerhalb einer Organisation. Diese reichen etwa von Systemen im Planungs- und Kontrollbereich, Informationssystemen bis zur Struktur und Kultur einer Organisation. Organisationale Ressourcen sind begrenzt in ihrer Kapazität und Flexibilität und sie nutzen sich nicht ab.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 3

<sup>93</sup> Bresser (2001), S. 669

<sup>94</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 3

<sup>95</sup> vgl. ebda. S. 3

### **4.3. Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile**

#### **4.3.1. Basisannahmen**

Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, geht die Ressourcentheorie zunächst von zwei Basisprämissen aus – der Ressourcenheterogenität und –immobilität.<sup>96</sup> Dem ressourcenorientierten Ansatz nach müssen beide Grundlagen erfüllt sein, will sich ein Unternehmen mit seinen einzigartigen Ressourcen erfolgreich gegen die Konkurrenz durchsetzen.

Die Ressourcenheterogenität besagt, dass Unternehmen und ihre Ressourcenausstattungen unterschiedlich bzw. heterogen sind. Die Ressourcen eines Unternehmens sind somit als unternehmensspezifisch anzusehen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können jedoch nur erzielt werden, wenn die Bedingung der Heterogenität langfristig erfüllt bleibt. Bleibt die Heterogenität ein kurzfristiges Phänomen, so werden die erwirtschafteten Gewinne auch wieder vergänglich sein. Da man im strategischen Management in erster Linie an langfristigen Gewinnen interessiert ist, muss das Unternehmen versuchen die Heterogenität zu erhalten. Dies kann durch so genannte ex post Wettbewerbsbeschränkungen erzielt werden.<sup>97</sup> Peteraf erklärt dies folgendermaßen: „By this I mean that subsequent to a firm’s gaining a superior position and earning rents, there must be forces which limit competition for those rents.“<sup>98</sup>

Die Ressourcenimmobilität geht davon aus, dass unternehmensspezifische Ressourcen – und hier im Besonderen immaterielle Ressourcen – nicht auf Märkten handelbar und somit immobil sind. „Für immobile Ressourcen besteht im Gegensatz zu mobilen kein oder nur ein unvollständiger

---

<sup>96</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669

<sup>97</sup> vgl. Peteraf (1993), S. 182

<sup>98</sup> ebda. S. 182

Beschaffungsmarkt. Dies impliziert, dass die Handelbarkeit nur äußerst beschränkt, wenn nicht sogar unmöglich ist.“<sup>99</sup>

#### **4.3.2. Bedingungen für strategisch relevante Ressourcen**

Unternehmen haben in der Regel das Ziel Gewinne zu erwirtschaften und dauerhafte, nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber ihrer Konkurrenz zu erzielen. Barney definiert nachhaltige Wettbewerbsvorteile folgendermaßen: „A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.“<sup>100</sup>

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können demnach nur erzielt werden, wenn es der Konkurrenz nicht gelingt die gewinnbringende Unternehmensstrategie und die daraus entstehenden Vorzüge zu kopieren. Diese Sichtweise bezieht nicht nur bestehende, sondern auch potentielle Konkurrenten mit ein. Wettbewerbsvorteile werden nicht unbedingt als nachhaltig angesehen nur weil sie über einen gewissen Zeitraum gehalten werden können. Die Nachhaltigkeit hängt vielmehr von der Möglichkeit der Nachahmung durch die Konkurrenz ab. Wettbewerbsvorteile gelten als nachhaltig, wenn sie selbst nach den Versuchen der Konkurrenz sie nachzuahmen bestehen bleiben.<sup>101</sup>

Für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile reichen, im Rahmen der Ressourcentheorie, die vorher besprochene Heterogenität und Immobilität der Unternehmensressourcen nicht aus. Strategisch relevante Ressourcen müssen zusätzlich noch weitere Bedingungen erfüllen. Die Bedingungen die diesbezüglich in der Literatur<sup>102</sup> hervorgehoben werden, besagen, dass eine Ressource wertstiftend, knapp, nicht substituierbar und nicht imitierbar sein

---

<sup>99</sup> Bürkli (1996), S. 79 in Gamweger (2001), S. 53

<sup>100</sup> Barney (1991), S. 102

<sup>101</sup> vgl. Barney (1991), S. 102

<sup>102</sup> vgl. ebda. S. 102

muss, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Der ressourcenorientierte Ansatz bietet hier ein theoretisches Modell mit dem Ressourcen eines Unternehmens anhand dieser Kriterien bewertet werden können (siehe Abbildung 2).

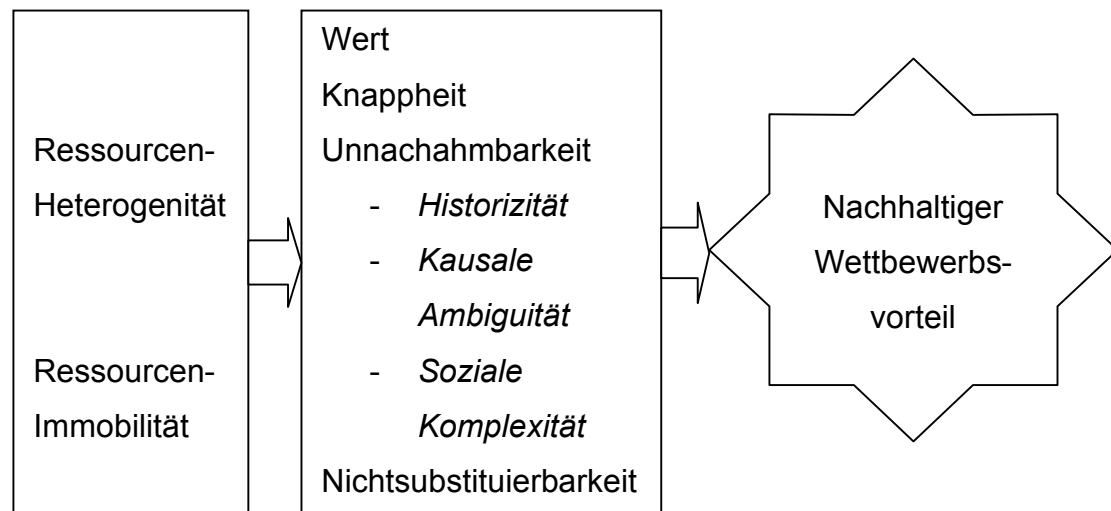


Abbildung 2: Die Beziehung zwischen Ressourcenheterogenität und -immobilität, Wert, Knappheit, Unnachahmbarkeit, Nichtsubstituierbarkeit und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil<sup>103</sup>

#### 4.3.2.1. Wert

Ressourcen können nur unter der Bedingung, dass sie wertstiftend sind, eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Wann aber können Ressourcen als wertstiftend betrachtet werden? „ (...) resources are valuable when they enable a firm to conceive of or implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.“<sup>104</sup> Wertstiftende Ressourcen tragen demnach zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Unternehmens bei. Ressourcen können zwar alle anderen Eigenschaften wie Knappheit, Unnachahmbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit aufweisen, werden aber erst zu strategisch relevanten Ressourcen im Sinne der Ressourcentheorie, wenn sie

<sup>103</sup> vgl. ebda. S. 112

<sup>104</sup> Barney (1991), S. 106

Gelegenheiten ausschöpfen oder Bedrohungen im Umfeld des Unternehmens neutralisieren.<sup>105</sup>

#### **4.3.2.2. Knappheit**

„A firm enjoys a competitive advantage or a sustained competitive advantage when it is implementing a value-creating strategy not simultaneously implemented by a large number of other firms.“<sup>106</sup> Um zu Wettbewerbsvorteilen zu führen, müssen Ressourcen demnach nicht nur wertstiftend sein, sondern auch knapp. Verfügen alle Mitbewerber über die gleichen wertvollen Ressourcen, kann keiner von ihnen daraus einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren.<sup>107</sup>

In diesem Zusammenhang soll jedoch festgestellt werden, dass Ressourcen die wertstiftend, aber nicht knapp sind, trotzdem von Bedeutung für das Unternehmen sein können. Sind diese Ressourcen beispielsweise nicht ausreichend vorhanden, kann es zu Nachteilen gegenüber der Konkurrenz kommen. Andererseits können diese Ressourcen, etwa durch die weitere Eingliederung in Geschäftsprozesse, indirekt zu Wettbewerbsvorteilen führen.<sup>108</sup>

#### **4.3.2.3. Unnachahmbarkeit**

Die Bedingung der Unnachahmbarkeit von Ressourcen kann als die wichtigste Bedingung zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen betrachtet werden. Sind Ressourcen ohne weiteres von der Konkurrenz kopierbar, stellen sie keinen strategischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen im Sinne des Ressourcenansatzes dar.<sup>109</sup> In der Literatur<sup>110</sup> kennt man drei

---

<sup>105</sup> vgl. Barney (1991), S. 106

<sup>106</sup> ebda. S. 106

<sup>107</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669

<sup>108</sup> vgl. Gamweger (2001), S. 51f

<sup>109</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669

<sup>110</sup> vgl. Barney (1991), S. 107ff

Faktoren die, alleine oder in Kombination, zur Unnachahmbarkeit von Ressourcen führen: einzigartige historische Bedingungen (auch Historizität genannt), kausale Ambiguität und soziale Komplexität.

Jedes Unternehmen macht seine eigene Entwicklung durch, die zu unternehmensspezifischen Ressourcen führt. Diese einzigartigen historisch gewachsenen Ressourcen sind aufgrund ihrer Besonderheit von der Konkurrenz schwer zu kopieren bzw. nachzuahmen. Beispiele dafür sind etwa historisch gewachsene Organisationskulturen, Expertenwissen oder einzigartige Managementkonzepte.<sup>111</sup>

Ein weiterer Faktor, der die Imitation von spezifischen Unternehmensressourcen erschwert, ist die kausale Ambiguität. „ (...) causal ambiguity exists when the link between the resources controlled by a firm and a firm's sustained competitive advantage is not understood or understood only very imperfectly.“<sup>112</sup> Es geht hierbei um die Unklarheit über den Zusammenhang zwischen Ressourcen eines Unternehmens und den daraus entstandenen Wettbewerbsvorteilen. Wird dieser Zusammenhang nur schwer oder gar nicht erkannt, können die relevanten Ressourcen nicht definiert und somit auch nicht imitiert werden. In diesem Fall ist es schwer für die Konkurrenz die Strategie, die erfolgreich zu Wettbewerbsvorteilen führt, zu kopieren. Kausale Ambiguität existiert vor allem im Bereich der immateriellen, schwer beschreibbaren Ressourcen eines Unternehmens.<sup>113</sup>

Eine weitere Imitationsbarriere stellt die soziale Komplexität dar. Unternehmensressourcen wie etwa interpersonelle Beziehungen oder der Ruf eines Unternehmens bei Lieferanten und Kunden unterstehen oft einem komplizierten sozialen Geflecht. Diese Komplexität macht es der Konkurrenz schwer diese Ressourcen erfolgreich nachzuahmen.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669f; Barney (1991), S. 107ff

<sup>112</sup> Barney (1991), S. 108f

<sup>113</sup> vgl. Bresser (2001), S. 669f

<sup>114</sup> vgl. ebda. S. 669f

Ressourcen die sich innerhalb des Unternehmens entwickeln und auf Märkten nicht handelbar sind, sind schwer von der Konkurrenz zu imitieren. Sie entwickeln sich durch unternehmerische Fähigkeiten und organisationalem Lernen, sind immobil und häufig sozial komplex. Die Konkurrenz wird bei der Aussicht auf den mühsamen und langen Weg der Nachahmung solcher Ressourcen abgeschreckt.<sup>115</sup> Im Gegensatz dazu stehen finanzielle und physische Ressourcen, bei denen die Gefahr einer Nachahmung durch die Konkurrenz stark gegeben ist.<sup>116</sup>

#### **4.3.2.4. Nichtsubstituierbarkeit**

Die letzte Bedingung, die strategisch relevante Ressourcen im Sinne der Ressourcentheorie erfüllen müssen, ist, dass diese Ressourcen nicht substituierbar sein dürfen. Dies bedeutet, „ (...) es darf keine ähnlichen oder alternativen Ressourcen geben, die die zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Leistungen gleichwertig erbringen können.“<sup>117</sup> Ressourcen können zwar wertstiftend, knapp und unnachahmbar sein, sind sie jedoch substituierbar, stellen sie keine Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile dar.

Die Substitution der Ressourcen durch die Konkurrenz kann zumindest die folgenden zwei Formen annehmen.<sup>118</sup> Erstens kann die Konkurrenz zwar Schwierigkeiten haben die exakt gleiche Ressource zu imitieren, sie kann jedoch unter Umständen eine ähnliche Ressource hervorbringen, die die gleichen strategischen Erfolge bringt. Will ein Unternehmen beispielsweise das äußerst erfolgreiche Top Management Team seiner Konkurrenz kopieren, so wird eine exakte Kopie dieses Teams oft unmöglich sein. Gelingt es dem Unternehmen jedoch ein eigenes Team (mit anderen Personen und Arbeitsweisen etc.) zu kreieren das strategisch equivalent zu dem der

---

<sup>115</sup> vgl. Peteraf (1993), S. 183

<sup>116</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 5

<sup>117</sup> Bresser (2001), S. 669

<sup>118</sup> vgl. Barney (1991), S. 111f

Konkurrenz ist, so kann dies zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Dies gilt selbst dann, wenn das Team der Konkurrenz alle anderen Bedingungen im Sinne der Ressourcentheorie erfüllt (d.h. wertstiftend, knapp und unnachahmbar ist).

Zweitens können selbst sehr unterschiedliche Ressourcen strategische Substitute sein. Zwei Unternehmen können beispielsweise strategisch äquivalente Zukunftsvisionen haben, selbst wenn diese bei dem einen Unternehmen auf eine charismatische Firmenführung und bei dem anderen auf ein formelles Planungssystem zurückzuführen sind. Die Substituierbarkeit von strategisch relevanten Ressourcen spielt für Unternehmen zunehmend eine Rolle. „Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Marktdynamisierung und immer transparenter werdenden Prozesse und Technologien ist die Gefahr der Substituierbarkeit, also des Ersatzes des Wettbewerbsvorteils durch die Konkurrenz, immanent vorhanden.“<sup>119</sup>

Zusätzlich zu den bereits besprochenen Bedingungen kann die Abnutzbarkeit von Ressourcen für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eine Rolle spielen. Die Abnutzbarkeit von Ressourcen wurde schon als Kriterium zur Klassifizierung von Ressourcen in Kapitel 4.2. herangezogen. In Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen kann festgestellt werden, dass je weniger Ressourcen sich abnutzen, desto dauerhafter die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile sein werden. Diesbezüglich sind intangible und organisationale Ressourcen als vorteilhaft zu bewerten, da sie gar keine bzw. nur geringe Abnutzbarkeit aufweisen.<sup>120</sup>

#### **4.4. Kritische Würdigung der Ressourcentheorie**

Der Ressourcentheorie wird im Allgemeinen in der Literatur<sup>121</sup> ein großes Potential zugeschrieben. Peteraf etwa meint: „ (...) the model may prove

---

<sup>119</sup> Gamweger (2001), S. 53

<sup>120</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 4

<sup>121</sup> vgl. etwa Bresser (2001); Gamweger (2001); Bamberger, Wrona (1996a); Peteraf (1993)



useful to managers seeking to understand, preserve, or extend their competitive advantage.“<sup>122</sup> Der ressourcenorientierte Ansatz stellt also ein strategisches Instrument zum besseren Verständnis der Bedingungen, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und potentiell überdurchschnittlichen Gewinnen führen, dar. Die Entwicklung, weg von ausschließlich marktorientierten Strategieströmungen, hin zu einer ressourcenorientierte Sichtweise, kann prinzipiell positiv gewertet werden. Die marktorientierte Sicht, die lediglich den Markt als bestimmendes Element in strategischen Unternehmensentscheidungen heranzieht, stellt eine einseitige Sichtweise dar.

Der Ressourcentheorie können jedoch auch Kritikpunkte entgegengebracht werden. Die eindimensionale Sichtweise, die bei marktorientierten Ansätzen vorherrscht, kann dem ressourcenorientierten Ansatz auch vorgeworfen werden. Das Unternehmen konzentriert sich auf die strategisch relevanten Ressourcen, läuft aber hierbei Gefahr der externen Umwelt des Unternehmens nicht genügend Beachtung zu schenken. Weiters brauchen Ressourcen einen Bezugspunkt, um von strategischer Bedeutung zu sein. „Einzigartige Ressourcenbündel können nur dann als Grundlage dauerhafter Wettbewerbsvorteile angesehen werden, wenn sie sich auf einen Kontext beziehen, z.B. eine Branche, in der sich die durch die Ressourcen begründeten Produkte und Dienstleistungen einer Unternehmung gewinnbringend absetzen lassen.“<sup>123</sup>

Weiters kann dem ressourcenorientierten Ansatz vorgeworfen werden, keine eindeutig getroffene Abgrenzung des Begriffes „Ressource“ bzw. „wertvolle Ressource“ getroffen zu haben.<sup>124</sup> Es wäre deshalb notwendig, eine eindeutige Begriffsklärung vorzunehmen. Barney selbst meint, falls er die Möglichkeit hätte seinen 1991 verfassten Artikel<sup>125</sup> heute nochmals zu

---

<sup>122</sup> Peteraf (1993), S. 186

<sup>123</sup> Bresser (2001), S. 670

<sup>124</sup> vgl. Gamweger (2001), S. 55f; Bamberger, Wrona (1996a), S. 14f

<sup>125</sup> Barney (1991)

schreiben: "I would adopt a simpler definition of resources (i.e., resources are the tangible and intangible assets a firm uses to choose and implement its strategies)." <sup>126</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die in der Ressourcentheorie dargestellten Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Strategien und Unternehmenserfolg. Die ressourcenorientierte Sichtweise geht davon aus, dass sich aus spezifischen Ressourcen eines Unternehmens eine gewisse Unternehmensstrategie bildet und diese dann in weiterer Folge zu Unternehmenserfolgen führt. Es kann jedoch angenommen werden, dass sich Ressourcen, Strategien und Unternehmenserfolg jeweils wechselseitig beeinflussen und somit eine dynamische Beziehung dieser Faktoren gegeben ist. <sup>127</sup>

Die Ressourcentheorie wird zwar als nützlicher theoretischer Bezugsrahmen anerkannt, der praktische Nutzen als Verhaltens- und Entscheidungshilfe für die Unternehmensführung kann jedoch in Frage gestellt werden. „Solange dieser Ansatz in theoretischen Modellen verhaftet bleibt, können die Entscheidungsträger von Unternehmen bestenfalls neue Ideen und Impulse für eine Erweiterung ihres Horizontes als Nutzen daraus ziehen.“ <sup>128</sup> An dieser Stelle sei festgehalten, dass, da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine rein theoretische Abhandlung handelt, die Ressourcentheorie einen geeigneten Bezugsrahmen darstellt.

---

<sup>126</sup> Barney (2001), S. 54

<sup>127</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 15

<sup>128</sup> Gamweger (2001), S. 55f

## **5. Public Affairs Management – insbesondere politische Aktivitäten – als strategischer Erfolgsfaktor**

Das vorliegende, letzte Kapitel will untersuchen, inwieweit Public Affairs Management einen strategischen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellen kann. Zunächst sollte erneut (wie schon in Kapitel 3.1.) darauf hingewiesen werden, dass der Fokus hierbei auf einen der wichtigsten Teilbereiche des Public Affairs Managements gerichtet ist, nämlich den politischen Aktivitäten eines Unternehmens. Der gesamte Themenbereich des Public Affairs Managements, mit all seinen Facetten und möglichen Anwendungsgebieten, würde zu weitreichend für die Ausführungen im Rahmen dieses Kapitels sein.

Unter politischen Aktivitäten werden hierbei alle Unternehmensaktivitäten, die auf politische Anspruchsgruppen eines Unternehmens abzielen, verstanden. Erfolge eines Unternehmens im politischen Bereich brauchen zwar längere Zeit um sich zu entwickeln, sie sind jedoch in der Regel stabiler als wirtschaftliche Erfolge.<sup>129</sup> Politische Aktivitäten eines Unternehmens, die zum Ziel haben zum Unternehmenserfolg beizutragen, verdienen deshalb strategische Berücksichtigung. „If political power changes more slowly than economic power, this situation would justify its exploitation for competitive purposes.“<sup>130</sup>

Die strategische Bewertung politischer Aktivitäten erfolgt unter anderem mithilfe des bereits in Kapitel 4 erläuterten ressourcenorientierten Ansatzes. Zusätzlich werden auch weitere Kriterien, die zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen, diskutiert. Zuletzt wird die strategische

---

<sup>129</sup> vgl. Boddewyn (1993), S. 86f

<sup>130</sup> ebda. S. 86f

Relevanz von politischen Anspruchsgruppen für international tätige Unternehmen besprochen und der Frage nachgegangen, inwieweit politische Aktivitäten als strategischer Erfolgsfaktor für diese Unternehmen gelten können.

### **5.1. Ressourcentypologie**

In der Literatur findet man in Zusammenhang mit den Aktivitäten, die auf das politische Umfeld eines Unternehmens abzielen, verschiedene Begriffe. Wagner<sup>131</sup> verwendet den Begriff „politische Aktivitäten“, während Hillman und Hitt<sup>132</sup> von „political action“ und Boddewyn<sup>133</sup> von „political behavior“ sprechen. In Zusammenhang mit der Klassifizierung von politischen Aktivitäten als Ressource wird auch von „political resource“<sup>134</sup> oder etwa „institutional resource“<sup>135</sup> gesprochen. Für die weiteren Ausführungen dieses Kapitels wird hauptsächlich auf den Begriff der politischen Ressource zurückgegriffen.

Um Public Affairs bzw. politische Aktivitäten eines Unternehmens als Ressource im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes strategisch bewerten zu können, sollte zunächst geklärt was unter einer politischen Ressource verstanden werden kann. Es bestehen in der Literatur einige Versuche den Begriff der politischen Ressource zu definieren und typologisieren. Dahan<sup>136</sup> etwa definiert in diesem Zusammenhang folgende politische Ressourcentypen, die im Anschluß näher erläutert werden: Expertise, finanzielle Ressourcen, Beziehungsressourcen, Organisationsressourcen, Ruf bei anderen nichtmarktlichen Akteuren,

---

<sup>131</sup> vgl. Wagner (2006)

<sup>132</sup> vgl. Hillman, Hitt (1999)

<sup>133</sup> vgl. Boddewyn (1993)

<sup>134</sup> vgl. Dahan (2005)

<sup>135</sup> vgl. Oberman (2006)

<sup>136</sup> vgl. Dahan (2005), S. 44ff

öffentliches Image, Unterstützung durch Anspruchsgruppen und Freizeitkompetenz.

<b>Politische Ressource</b>	<b>Eigenschaften/Bemerkungen</b>
<b>Expertise</b>	kann in verschiedenen Bereichen erlangt werden: in technischen/technologischen, volks-/betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen, politischen/administrativen sowie in Umweltbereichen
<b>Finanzielle Ressourcen</b>	können unterschiedliche Formen aufweisen: direkte politische Ressourcen (z.B. Beteiligung an politischen Kampagnen) oder indirekte politische Ressourcen (Finanzierung von anderen politischen Ressourcen)
<b>Beziehungsressourcen</b>	hierbei unterscheidet man zwischen formellen Beziehungen (z.B. Mitgliedschaft in Ausschüssen) oder informellen Beziehungen (z.B. Kontakte zu nichtmarktlichen Akteuren)
<b>Organisationsressourcen</b>	Organisation politischer Aktivitäten kann mithilfe interner Ressourcen (z.B. ständiges Repräsentationsbüro, internes Public Affairs Büro etc.) und/oder externer Ressourcen (z.B. externer Berater, Fachverbände) erfolgen
<b>Ruf bei anderen nichtmarktlichen Akteuren</b>	hierbei kann zwischen individuellem Ruf (z.B. von Personen der Unternehmensleitung) und institutionellem Ruf (Ruf des Unternehmens selbst) unterschieden werden
<b>Öffentliches Image</b>	will ein Unternehmen politisch Einfluss nehmen, kann sein öffentliches Image dazu beitragen, dass öffentliche Entscheidungsträger diesen Versuchen positiv gegenüber stehen

<b>Unterstützung durch Anspruchsgruppen</b>	diese Unterstützung kann mehr oder weniger formell organisiert sein (von einer einfachen Petition, bis hin zur Gründung einer Interessenvereinigung); die Unterstützung kann weiters ad hoc oder langfristig erfolgen
<b>Freizeitkompetenz</b>	darunter versteht man die Organisation verschiedener Veranstaltungen für öffentliche Entscheidungsträger und Journalisten mit dem Ziel eines möglichst informellen, persönlichen und gewinnbringenden Kontakt mit denselbigen; dies geht von Fabriksbesichtigungen und Seminaren, bis hin zu Restaurantbesuchen und Reisen (meistens unentgeltlich für die Teilnehmer)

Tabelle 1: Politische Ressourcentypen<sup>137</sup>

Die oben beschriebenen Arten politischer Ressourcen können weiters die folgenden Ausprägungen aufweisen:<sup>138</sup>

- **Interne versus externe Ressourcen:** es gibt interne Ressourcen, die das Unternehmen selbst erschafft und auch besitzt (Expertise, finanzielle Ressourcen, Organisationsressourcen und Freizeitkompetenzen). Die gleichen Ressourcen können jedoch auch an externe Partner (Lobbyisten, Anwälte oder Verbände, die diese Ressourcen im Namen des Unternehmens entwickeln) abgegeben werden. Weiters gibt es externe Ressourcen, die ein Unternehmen beeinflussen und lenken kann, aber niemals besitzen wird (Beziehungsressourcen, der Ruf, das öffentliche Image und die Unterstützung durch Anspruchsgruppen).

---

<sup>137</sup> vgl. Dahan (2005), S. 47f

<sup>138</sup> vgl. ebda. S. 47f

- **Ressourcen auf Firmenebene versus kollektiver Ressourcen:** die Schaffung und Nutzung aller angeführten Ressourcenarten kann auf Firmenebene (von internen Büros und Mitarbeitern oder angestellten Beratern) aber auch auf kollektiver Ebene (z.B. von Verbänden) stattfinden.
- **Ad hoc versus semi-permanente Ressourcen:** unter ad hoc Ressourcen versteht man politische Ressourcen, die sich auf eine bestimmte Angelegenheit beziehen und auch nur so lange bestehen, solange diese Angelegenheit andauert (z.B. Unterstützung durch Anspruchsgruppen). Semi-permanente Ressourcen hingegen können auch bei anderen Angelegenheiten zum Einsatz kommen. Beispiele für semi-permanente Ressourcen sind der Ruf eines Unternehmens, finanzielle Ressourcen und politisch-administrative Expertise.

## **5.2. Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes**

Angelehnt an die im vorangehenden Kapitel 5.1. erläuterte Typologisierung politischer Ressourcen soll nun der Frage nachgegangen werden, inwieweit eine politische Ressource eine strategisch relevante Ressource im Sinne der Ressourcentheorie darstellen kann. Dabei muss zunächst geklärt werden, inwieweit der Ansatz auf politische Unternehmensaktivitäten bzw. Ressourcen angewandt werden kann.

Im Zuge der Ressourcentheorie wird hauptsächlich von Ressourcen wirtschaftlicher oder organisationeller Natur gesprochen. Ressourcen politischer Natur finden im Allgemeinen keine Erwähnung. Werden politische Faktoren erwähnt, so werden sie ausschliesslich als Einschränkungen gesehen. Darüber hinaus wird von Wirtschaftsmärkten gesprochen, während politische Märkte nicht diskutiert werden.<sup>139</sup>

Selbst, wenn politische Faktoren im Rahmen der Ressourcentheorie nicht ausdrücklich Erwähnung finden, so können sie doch als mögliche Quelle von

---

<sup>139</sup> vgl. Boddewyn, Brewer (1994), S.120

Wettbewerbsvorteilen untersucht werden. Das strategische Potential von politischen Ressourcen wäre gegeben. „The resources that ultimately set the stage for competitive advantage can have any of a number of different roots, including political.“<sup>140</sup> Weiters geht der ressourcenorientierte Ansatz davon aus, dass die politische Umwelt eines Unternehmens als exogen (d.h. von aussen vorgegeben) und neutral anzusehen ist. Beispiele aus der Praxis zeigen jedoch, dass das politische Umfeld sehr wohl beeinflusst und daher nicht als per se neutral gesehen werden kann.<sup>141</sup>

Will man nun die Ressourcentheorie auf politische Aktivitäten eines Unternehmens anwenden, ist es deshalb notwendig, dass das politische Umfeld in der strategischen Planung berücksichtigt wird. Dadurch wird das politische Umfeld nicht mehr als exogen betrachtet, vielmehr wird die Möglichkeit eröffnet es aktiv mit gezielten Aktivitäten zu beeinflussen.<sup>142</sup> Das politische Umfeld muss zunächst analysiert und die dabei relevanten politischen Anspruchsgruppen definiert werden. Basierend auf einer geeigneten Strategie werden Aktivitäten, die auf die zuvor definierten Anspruchsgruppen abzielen, geplant und umgesetzt. Das langfristige Ziel eines Unternehmens muss es hierbei sein, wie auch in anderen Unternehmensbereichen, Erfolg zu erzielen und sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen.

### **5.3. Politische Ressourcen als potentieller Erfolgsfaktor**

Erfolge, die ein Unternehmen mit politischen Aktivitäten generieren will, erfordern den Einsatz bestimmter Ressourcen. Aufbauend auf der bereits in Kap. 5.1. beschriebenen Ressourcentypologie können die Zusammenhänge zwischen den eingesetzten politischen Ressourcen und dem Unternehmenserfolg folgendermassen dargestellt werden:

---

<sup>140</sup> Oberman (2006), S. 4f

<sup>141</sup> vgl. Wagner (2006), S. 11

<sup>142</sup> vgl. ebda. S. 12



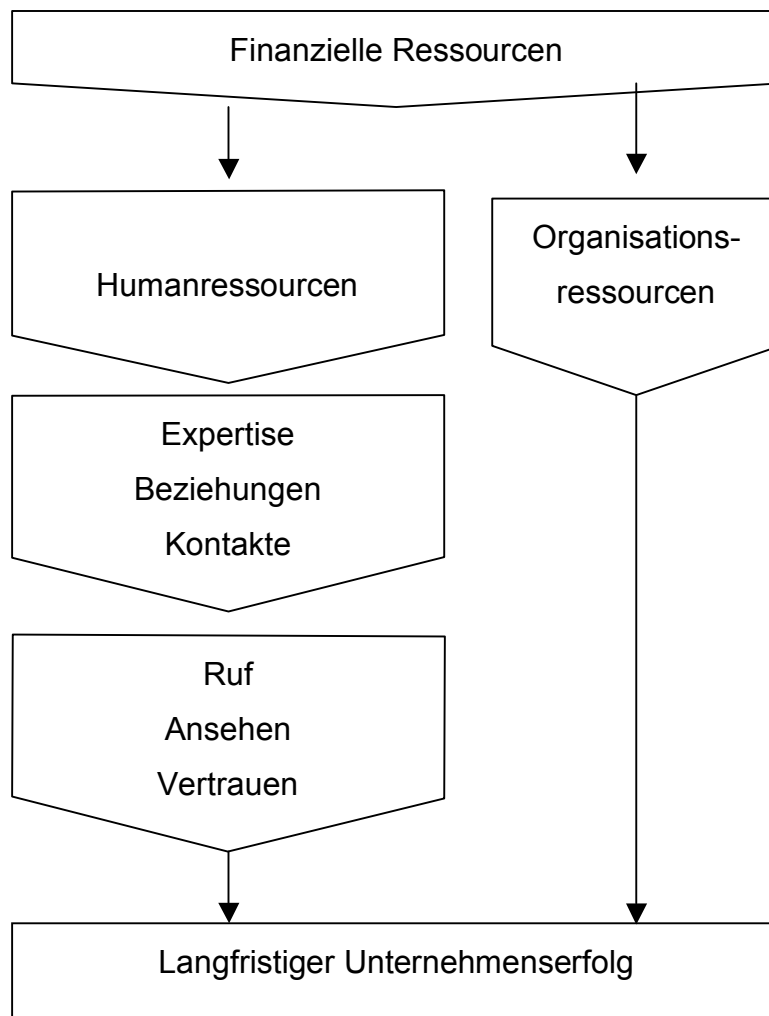


Abbildung 3: Politische Ressourcen als Faktoren für Unternehmenserfolg<sup>143</sup>

Wie in Abbildung 3 ersichtlich stehen die einzelnen Ressourcen nicht alleine für sich, sondern bedingen sich zum Teil gegenseitig. Finanzielle Ressourcen, die im Zuge politischer Aktivitäten zum Einsatz kommen, dienen, wie auch in anderen Unternehmensbereichen, als Basis für alle anderen Ressourcen und letztendlich den Unternehmenserfolg. Die Finanzierung der verantwortlichen Mitarbeiter (Humanressourcen) und auch der Ressourcen im Organisationsbereich muß zunächst sicher gestellt sein, bevor diese zum Einsatz kommen können. Ohne finanziellen Rückhalt wird es schwierig bis unmöglich politische Aktivitäten durchzuführen. Zieht man die in Kap. 4.2.

<sup>143</sup> Abbildung basiert auf Wagner (2006), S. 15, Abbildung 3

getroffene Ressourcenqualifikation (physische, intangible, finanzielle und organisatorische Ressourcen) mit den Charakteristika Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit heran, können finanzielle Ressourcen als begrenzt in ihrer Kapazität und Flexibilität gesehen werden. Weiters nutzen sie sich bei Gebrauch vollkommen ab. Finanzielle Ressourcen stellen demnach eine grundlegende Basis dar, alleine werden sie jedoch nicht genügen um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Unter Humanressourcen versteht man an dieser Stelle Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens bzw. externe Personen oder Gruppierungen (z.B. Lobbyisten, Agenturen, Verbände), die für die Planung und Ausführung politischer Aktivitäten verantwortlich sind. Der Bereich der Humanressourcen und dessen Beziehungs- und Fachkompetenz spielt, im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen, in Zusammenhang mit politischen Aktivitäten eine entscheidene Rolle. Humanressourcen können etwa durch ihre Expertise und persönlichen Kontakte zum Ruf und Ansehen eines Unternehmens beitragen. So können auch durch entsprechende Kontakte und Beziehungspflege die Unterstützung durch relevante Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder erreicht werden (diese Unterstützung fällt in den Bereich Ruf, Ansehen und Vertrauen).<sup>144</sup> Die Beziehungen und Kontakte, die Humanressourcen aufbauen, bilden somit die grundlegende Basis des Erfolgs politischer Aktivitäten.

Humanressourcen mit ihrer Beziehungskompetenz und Expertise können in der Kategorie der intangiblen Ressourcen angesiedelt werden. Sie weisen eine zum Teil unbegrenzte Kapazität auf und zeigen eine geringe bis gar keine Abnutzung. Humanressourcen stellen damit eine potentielle Quelle für Wettbewerbsvorteile dar, denn „Wettbewerbsvorteile werden umso dauerhafter sein, je weniger sie sich abnutzen oder obsolet werden.“<sup>145</sup> Humanressourcen, vor allem das Ansehen und der Ruf eines Unternehmens, können auch durchaus als flexibel angesehen werden. Der gute Ruf eines

---

<sup>144</sup> vgl. Wagner (2006), S. 14f

<sup>145</sup> Gamweger (2001), S. 53

Unternehmens etwa kann sich positiv auf weitere Firmenniederlassungen oder verbundene Unternehmen auswirken. Die Erfolgsfaktoren politischer Aktivitäten können ohne Zweifel in dem Bereich der persönlichen Beziehungsebene gesehen werden. „Neben der fachlichen Kompetenz im Politikumfeld, also Kenntnissen über Politikabläufe und Gesetzgebungsverfahren, spielen Kontakte und Beziehungen, die entscheidende Rolle für erfolgreiche politische Unternehmensaktivitäten.“<sup>146</sup>

Unter den in Abbildung 3 dargestellten Organisationsressourcen wird einerseits die Organisation des für politische Aktivitäten verantwortlichen Unternehmensbereiches (z.B. Public Affairs Abteilung), als auch die bereits beschriebenen Freizeitkompetenzen (z.B. Organisation von Veranstaltungen für öffentliche Entscheidungsträger und Journalisten) verstanden.<sup>147</sup> Organisatorische Ressourcen sind in der Regel begrenzt in ihrer Kapazität und Flexibilität, nutzen sich aber im Allgemeinen nicht ab. Sie können zwar zum Erfolg des Unternehmens beitragen, aber als alleinige Quelle von Wettbewerbsvorteilen können sie nicht gesehen werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass, ausgehend von der Basis finanzieller Ressourcen, die bedeutenden Humanressourcen gepaart mit Organisationsressourcen im Bereich politischer Unternehmensaktivitäten potentiell zu langfristigem Unternehmenserfolg beitragen können. Hält man sich nun die Ressourcentheorie vor Augen, müssen strategisch relevante Ressourcen die nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen sollen, jedoch zusätzlich die bereits in Kapitel 4.3. beschriebenen Basisannahmen und Bedingungen erfüllen. Ob und inwieweit politische Ressourcen diesen Voraussetzungen genügen, wird im folgenden Kapitel erläutert.

---

<sup>146</sup> Wagner (2006), S. 16

<sup>147</sup> vgl. ebda. S. 15

## **5.4. Bedingungen für strategisch relevante politische Ressourcen**

In Kapitel 4.3. der vorliegenden Arbeit wurde auf die speziellen Charakteristika, die strategisch relevante Ressourcen im Rahmen der Ressourcentheorie aufweisen müssen, eingegangen. Einerseits müssen die Grundannahmen von Ressourcenheterogenität sowie –immobilität erfüllt sein. Andererseits müssen Ressourcen wertstiftend, knapp, unnachahmbar und nicht substituierbar sein um als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu gelten. Es soll nun geprüft werden, ob es sich bei politischen Ressourcen prinzipiell um potentiell strategische Erfolgsfaktoren im Sinne der Ressourcentheorie handeln kann. Diese strategische Bewertung stützt sich auf die in Kapitel 5.3. besprochenen Bereiche der Human- und Organisationsressourcen. Finanzielle Ressourcen, die als Basis für politische Aktivitäten gesehen werden können, werden in dieser Bewertung nicht berücksichtigt. Der Einfachheit halber wird jedoch weiterhin der Begriff „politische Ressourcen“ verwendet.

### **5.4.1. Basisannahmen**

Zunächst werden die Grundannahmen der Ressourcenheterogenität und -immobilität als Bewertungskriterien herangezogen. Die Ressourcenheterogenität besagt, dass Unternehmen und ihre Ressourcenausstattungen unterschiedlich bzw. heterogen sind. Wie bereits erläutert handelt es sich bei politischen Ressourcen um größtenteils intangible Ressourcen. Da sie nicht eindeutig greifbar sind und nicht mit ihnen gehandelt werden kann, werden sie somit spezifisch für ein Unternehmen. „Das Vorhandensein dieser nicht handelbaren, unternehmensspezifischen Ressourcen erklärt dann auch, warum man von einer grundlegenden Unterschiedlichkeit aller Unternehmungen ausgehen kann.“<sup>148</sup>

---

<sup>148</sup> Bresser (2001), S. 669

Die Ressourcenimmobilität geht davon aus, dass unternehmensspezifische Ressourcen – und hier im Besonderen immaterielle Ressourcen – nicht auf Märkten handelbar und somit immobil sind. Da politische Ressourcen größtenteils nicht handelbar sind, ist die Grundannahme der Ressourcenimmobilität erfüllt.

#### **5.4.2. Wert**

Ressourcen, die eine Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen darstellen sollen, müssen laut Ressourcentheorie zunächst wertstiftend sein. Als wertvoll werden in der Ressourcentheorie jene Ressourcen betrachtet, die Gelegenheiten ausschöpfen oder Bedrohungen im Umfeld des Unternehmens neutralisieren.<sup>149</sup> Im politischen Bereich können sich solche Gelegenheiten bzw. Gefahren überall dort ergeben, wo Wirtschaft und Politik miteinander interagieren. Diese können etwa in Zusammenhang mit nationaler und internationaler Konkurrenz, Regierungsvorschriften oder Verteilung öffentlicher Mittel stehen.<sup>150</sup>

Durch entsprechende Kontakte und Beziehungen zu den relevanten politischen Anspruchsgruppen können derartige Gelegenheiten und Bedrohungen genutzt bzw. neutralisiert werden. Politische Ressourcen können somit Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben. So lassen sich etwa Regierungsvorschriften unter Umständen durch Beziehungspflege und gezielten Informationsaustausch mit den verantwortlichen Regierungsmitgliedern bzw. ihren Mitarbeitern im Sinne des Unternehmens beeinflussen. Politische Ressourcen können also als wertvoll im Sinne der Ressourcentheorie angesehen werden. „In sum, political resources can be said to have value to the extent that they can assist a firm in exploiting opportunities or neutralizing threats in its strategic environment that impact on its ability to gain or sustain competitive advantage.“<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> vgl. Barney (1991), S. 106

<sup>150</sup> vgl. Oberman (2006), S. 14

<sup>151</sup> Oberman (2006), S. 15

### **5.4.3. Knappheit**

Ressourcen, die wertvoll sind, müssen auch knapp sein, um als Quelle für Wettbewerbsvorteile im Sinne der Ressourcentheorie zu gelten. Es wird einem Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile bringen, wenn eine grosse Anzahl anderer Unternehmen über die gleichen wertvollen Ressourcen verfügt wie es selbst. Es stellt sich nun die Frage, ob politische Ressourcen in diesem Zusammenhang als knapp angesehen werden können.

Zieht man das Beispiel einer internen Public Affairs Abteilung heran, kann man sehen, dass politische Ressourcen einerseits wertstiftend sein können, aber nicht unbedingt knapp sein müssen. Jedes Unternehmen kann, vorausgesetzt die finanziellen Ressourcen sind vorhanden, eine solche Abteilung aufbauen. Die alleinige Tatsache, dass ein Unternehmen über eine Abteilung verfügt, die sich mit der Beziehung zu relevanten (auch politischen) Anspruchsgruppen auseinandersetzt, genügt jedoch nicht um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Andererseits können etwa gute Beziehungen zu unabhängigen, einflussreichen Interessengruppen oder ein ehemaliger Politiker der nun CEO des Unternehmens ist, Ressourcen darstellen, die wertstiftend und knapp sind und somit zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>152</sup>

### **5.4.4. Unnachahmbarkeit**

Eine der wichtigsten Bedingungen für strategisch relevante Ressourcen ist die Bedingung der Unnachahmbarkeit. Ist es einfach für die Konkurrenz Ressourcen zu kopieren, so können diese nicht als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen werden. Wie bereits in Kapitel 4.3.2.3. erläutert, kennt die Ressourcentheorie drei grundlegende Imitationsbarrieren - Historizität, kausale Ambiguität und soziale Komplexität. Sie sollen es der Konkurrenz erschweren die strategisch relevanten Ressourcen nachzuahmen.

---

<sup>152</sup> vgl. Oberman (2006), S. 16

Ressourcen, die sich innerhalb des Unternehmens entwickeln und mit denen nicht auf Märkten gehandelt werden kann, sind prinzipiell schwer nachzuahmen.<sup>153</sup> Dies trifft in der Regel auf politische Ressourcen zu. Die vorher erwähnten Imitationsbarrieren sind Merkmale, die man häufig bei politischen Ressourcen vorfindet.

Historisch gewachsenes Expertenwissen eines Public Affairs Beauftragten oder etwa der Abschluss relevanter Verträge mit der Regierung schon früh in der Firmengeschichte sind politische Ressourcen, die nur schwer von der Konkurrenz zu kopieren sind. Viele politische Ressourcen und ihr Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen sind schwer zu erfassen, selbst für die beteiligten Akteure. Diese kausale Ambiguität erschwert die Imitation durch die Konkurrenz. Sozial komplexe Beziehungen mit Politikern und Journalisten oder etwa soziale Netzwerke und deren Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen mögen zwar für die Konkurrenz erkennbar sein, sind jedoch kaum zu kopieren.<sup>154</sup> Auch der Ruf und das Ansehen eines Unternehmens unterliegen einem komplizierten sozialen Geflecht und können deshalb nur sehr schwer nachgeahmt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass politische Ressourcen durchaus der Bedingung der Unnachahmbarkeit genügen können. Unternehmen müssen jedoch auch die Fähigkeit haben entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um ihre Ressourcen vor der Nachahmung der Konkurrenz zu schützen.<sup>155</sup> In der Praxis wird es von Wichtigkeit sein, Beziehungen mit relevanten Anspruchsgruppen sorgsam zu gestalten und diese kontinuierlich zu pflegen. Eine gewisse Kontinuität ist insbesondere in personalpolitischer Hinsicht wichtig. Vor allem der Wechsel von Personal, das mit politischen Akteuren in Verbindung steht, sollte behutsam durchgeführt werden.<sup>156</sup>

---

<sup>153</sup> vgl. Bamberger, Wrona (1996a), S. 5

<sup>154</sup> vgl. Oberman (2006), S. 16f

<sup>155</sup> vgl. Böhi (1995)

<sup>156</sup> vgl. Wagner (2006), S. 17

#### **5.4.5. Nichtsubstituierbarkeit**

Die Ressourcentheorie kennt als vierte und letzte Bedingung für strategisch relevante Ressourcen die Bedingung der Nichtsubstituierbarkeit. Ressourcen, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen sollen, dürfen nicht durch ähnliche oder alternative Ressourcen substituierbar sein. Im Bereich politischer Ressourcen könnte eine Substitution etwa folgende Form annehmen. Es könnte versucht werden eine unternehmensinterne Public Affairs Abteilung durch einen externen Berater zu substituieren. Kann diese Abteilung als außerordentlich erfolgreich, unnachahmbar und sozial komplex bezeichnet werden, wird es sehr schwierig sein diese mit einem externen Berater zu substituieren. Der externe Berater würde in diesem Fall keine strategisch gleichwertige Alternative zur Public Affairs Abteilung darstellen.<sup>157</sup>

Am Beispiel des guten Rufs eines Unternehmens zeigt sich, dass die Frage der Nichtsubstituierbarkeit nicht immer einfach zu beantworten ist. Haben nur einige Unternehmen einen solch guten Ruf, so kann durchaus von einer knappen Ressource gesprochen werden. Auch der wertstiftende Charakter kann im Falle eines positiven Firmenimages angenommen werden. Generell hängt die Entwicklung eines positiven Firmenimages von schwer zu imitierbaren historischen Gegebenheiten ab. Der gute Ruf eines Unternehmens ist weiters begründet in unnachahmbaren, informellen und sozial komplexen Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Hauptanspruchsgruppen.

Mögliche Substitute für den guten Ruf eines Unternehmens wären unter Umständen Garantien und sonstige langfristige Verträge zwischen Unternehmen und Hauptanspruchsgruppen. Es stellt sich hierbei jedoch die Frage, ob die psychologischen Auswirkungen bei den Anspruchsgruppen in beiden Fällen die gleichen wären. Auch die Tatsache, dass Unternehmen in der Regel in beide Bereiche, Firmenimage und Garantien, investieren, lässt die Vermutung zu, dass es sich hierbei um keine Substitute handelt. Ist dies

---

<sup>157</sup> vgl. Oberman (2006), S. 16f



der Fall, so wären alle relevanten Bedingungen erfüllt und der gute Ruf eines Unternehmens kann damit durchaus als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen werden.<sup>158</sup>

### **5.5. Weitere Faktoren zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen**

Die in der vorliegenden Arbeit bisher vorgenommenen Erläuterungen zeigen, dass es potentiell möglich ist, dass politische Ressourcen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beitragen können. Dies hängt jedoch von einigen weiteren Faktoren ab. Der Kontext beispielsweise, in dem Ressourcen gesehen und eingesetzt werden, ist ausschlaggebend. Sie können unbrauchbar werden, wenn sie in einem anderen Zusammenhang eingesetzt werden, etwa zu einer anderen Zeit oder in einem anderen Industriezweig.<sup>159</sup>

Auch der richtige Einsatz der Ressourcen und die dabei angewandten Fähigkeiten spielen eine grosse Rolle. „Finally, it is important to recognize that the productivity of superior resources depends upon the nature of their employment and the skill with which a strategy based on resource superiority is implemented.“<sup>160</sup> Der Erfolg eines Unternehmens hängt weiters von der richtigen Bündelung und Kombination verschiedener Ressourcen ab.<sup>161</sup> „Einzelne Ressourcen führen selten zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen – erst durch das Zusammenspiel eines Bündels von Ressourcen zeigt sich deren Wert für die angestrebte Strategie.“<sup>162</sup>

Strategisch relevante Ressourcen, die einen möglichst langfristig anhaltenden Wettbewerbsvorteil bringen sollen, müssen auch ständig weiterentwickelt

---

<sup>158</sup> vgl. Barney (1991), S. 115

<sup>159</sup> vgl. Wagner (2006), S. 8

<sup>160</sup> Peteraf (1993), S. 185f

<sup>161</sup> vgl. Dahan (2005), S. 48

<sup>162</sup> Wagner (2006), S. 8

werden.<sup>163</sup> Es ist notwendig unternehmensinterne Veränderungen sowie das externe Unternehmensumfeld zu beobachten und gegebenenfalls Ressourcen an Veränderungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Die Aufgabe der Umweltanalyse sowie der Weiterentwicklung der Ressourcen wird in aller Regel von der Unternehmensführung und den Public Affairs Verantwortlichen übernommen werden.

Einer der wohl wesentlichsten Faktoren, die Einfluss auf den Erfolg strategischer Ressourcen haben, ist die Strategie, die als Basis für den Einsatz der Ressourcen dient. Ressourcen sollten immer im Rahmen einer entsprechenden Strategie eingesetzt werden. Fehlt die Strategie, kann es zwar zu kurzfristigen Teilerfolgen der jeweiligen Ressourcen kommen, sie werden jedoch keinen nachhaltigen Bestand haben.

Die Strategie, die in Zusammenhang mit politischen Aktivitäten steht, wird in der Literatur meist als „political strategy“ bzw. „corporate political strategy“ bezeichnet.<sup>164</sup> Hierbei können Unternehmen unterschiedliche strategische Vorgehensweisen anwenden (z.B. kooperative Interaktionsstrategie oder konfrontative Strategien)<sup>165</sup>, die jeweils einen differenzierten Einsatz von Ressourcen erfordern.

Die Frage, inwieweit die politische Strategie selbst, im Gegensatz zu den eingesetzten Ressourcen, zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird in der Literatur von verschiedenen Autoren<sup>166</sup> behandelt. Die politische Strategie wird hierbei auch in Zusammenhang mit der Ressourcentheorie gesetzt.<sup>167</sup> Es wird dabei etwa erläutert wie die politische Strategie im Rahmen der Ressourcentheorie eingesetzt werden kann, um die Kosten der Konkurrenz zu erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

---

<sup>163</sup> vgl. Gamweger (2001), S. 54

<sup>164</sup> vgl. etwa Hillman, Hitt (1999); Dahan (2005)

<sup>165</sup> vgl. Dahan (2005), S. 48ff

<sup>166</sup> vgl. etwa Hillman, Zardkoohi, Bierman (1999); Hillman, Hitt (1999)

<sup>167</sup> McWilliams, Van Fleet, Cory (2002); Oberman (2006); Oliver, Holzinger (2008)

## **5.6. Politische Aktivitäten als strategischer Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen**

Das vorliegende Kapitel widmet sich zunächst der strategischen Bedeutung, die politische Interessengruppen für international tätige Unternehmen haben. Daran anschließend wird der Frage nachgegangen, inwieweit politische Ressourcen einen strategischen Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen darstellen können.

### **5.6.1. Strategische Relevanz politischer Interessengruppen**

Der Eintritt in ausländische Märkte wird von politischen Akteuren gesteuert, ohne deren Genehmigung eine Geschäftstätigkeit, ausgenommen illegaler Tätigkeiten, in diesen Märkten nicht möglich wäre. Für international tätige Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich bei Markteintritt mit den relevanten politischen Interessengruppen und den herrschenden politischen Gegebenheiten auseinandersetzen müssen. Dieses politische Verhalten der Unternehmen muss sich jedoch fortsetzen, da politische Entscheidungsträger die vorher erwähnten Genehmigungen auch wieder entziehen können.<sup>168</sup> Es zeigt sich dabei, dass die Relevanz politischer Anspruchsgruppen, und hierbei vor allem die der jeweiligen Gastlandregierungen, für das internationale Unternehmen als sehr hoch eingestuft werden kann.<sup>169</sup>

Weiters lässt sich politisches Verhalten nicht so ohne weiteres mit wirtschaftlichem Verhalten ersetzen. Es stellt auch nicht nur eine weitere Möglichkeit dar sich von der Konkurrenz abzuheben. Politisches Verhalten gibt dem internationalen Unternehmen vielmehr die Möglichkeit wirtschaftliche Macht zu erlangen und aufrechtzuerhalten, durch Wege, die in der Wirtschaft nicht vorhanden sind.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> vgl. Boddewyn (1993), S. 89

<sup>169</sup> vgl. Berg (2003), S. 350f

<sup>170</sup> vgl. Boddewyn (1993), S. 89

Zudem sehen sich internationale Unternehmungen vermehrt staatlichen Kontrollen und Restriktionen ihrer Gastländer gegenüber. Diese nationalen Beschränkungen, die die unternehmerische Tätigkeit beeinflussen, treten häufig in Form von Gesetzen und Verordnungen sowie Eigentumsbegrenzungen, benachteiligenden Beschaffungsvorschriften etc. auf. Sie bedeuten für das internationale Unternehmen unter anderem eine Einschränkung im Bereich ihrer Investitionstätigkeiten und haben somit einen unmittelbaren Einfluss auf ihre Erfolgchancen.<sup>171</sup>

Zusätzlich müssen sich international agierende Unternehmen auch zunehmend mit politischen Regierungsstellen auf regionaler Ebene auseinandersetzen. Eines der bedeutendsten Beispiele in diesem Zusammenhang stellt die Europäische Union (EU) dar.<sup>172</sup> Das Unternehmen sieht sich einer Vielfalt von Gesetzen und Verordnungen, die die EU hervorbringt gegenüber. Geht das Unternehmen seiner Geschäftstätigkeit im EU Raum nach, so ist es zunächst notwendig diese Gesetzeslage zu kennen.

„ (...) regulatory competences have been shifted from the national to the European level. Therefore, it is not the member states, but the European Union that sets the frame concerning e.g. product quality, competition rules or environmental standards.“<sup>173</sup> Somit ist es für Unternehmen notwendig, nicht nur nationale, sondern auch auf EU Ebene beschlossene Gesetze, Verordnungen und Initiativen zu beachten. Dies nicht zuletzt auch aus dem Grund, dass eine Nichtbeachtung beträchtliche Kosten nach sich ziehen kann.<sup>174</sup>

Um mit der Konkurrenz mithalten bzw. einen Vorteil ihr gegenüber zu entwickeln, genügt es jedoch nicht die entsprechende Gesetzeslage nur zu kennen. Vielmehr werden Unternehmen versuchen diese in ihrem Sinne

---

<sup>171</sup> vgl. Bergner (1989), S. 885f

<sup>172</sup> vgl. ebda. S. 886

<sup>173</sup> Hermanitz (2005), S. 55

<sup>174</sup> vgl. Hermanitz (2005), S. 55

mitzugestalten. Dafür bedienen sich viele Unternehmen einem der bekanntesten Instrumente der Public Affairs, dem Lobbying. „Lobbying at the EU level has become a crucial activity for MNC<sup>175</sup> to guarantee a friendly regulatory environment for their corporate activities within the European Union.“<sup>176</sup>

Es geht dabei darum eine Beziehung zwischen den Unternehmen und den relevanten politischen Institutionen und Interessengruppen aufzubauen und zu pflegen. Somit kann ein Informationsaustausch zwischen beiden Gruppen stattfinden. EU Lobbying ist dabei nicht nur im Interesse der Unternehmen, es ist auch für die relevanten EU Institutionen von Vorteil mit der Wirtschaft in Kontakt zu sein. „ (...) the EU institutions are eager to interact because they need contacts with the private sector to fulfil their institutional role. The two groups of organizations need each other and are therefore interested in establishing stable relationships with each other.“<sup>177</sup>

Die Geschäftstätigkeit international tätiger Unternehmen wird zuletzt, wie bereits in Kapitel 3.3.2. besprochen, von so genannten supra-nationalen Interaktionspartnern beeinflusst. Im politischen Bereich bedeutet dies, dass sich das internationale Unternehmen, neben nationalen und regionalen politischen Akteuren, auch mit internationalen Organisationen wie beispielsweise den Vereinten Nationen auseinandersetzen muss. Die Vereinten Nationen erlassen etwa allgemein geltende regulatorische Bestimmungen betreffend Arbeitssicherheit, Rechnungslegungsverfahren, Technologietransfer etc.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> multinational companies

<sup>176</sup> Hermanitz (2005), S. 54

<sup>177</sup> ebda. S. 56f

<sup>178</sup> vgl. Bergner (1989), S. 886

### 5.6.2. Politische Ressourcen als potentieller Erfolgsfaktor

Wie schon in den vorangehenden Ausführungen in Kapitel 3 erläutert, ist politisches Verhalten für internationale Unternehmen unerlässlich. Werden die Interessen politischer Anspruchsgruppen nicht beachtet, so kann dies schwere Folgen für das internationale Unternehmen haben. „Die unzureichende Berücksichtigung oder gar Missachtung dieser Interessen kann nicht nur zu Imageeinbußen oder moralischer Verurteilung, sondern auch zu finanziellen Einbußen und anderen negativen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit führen.“<sup>179</sup> Boddewyn und Brewer behaupten, dass politisches Verhalten auch zum Unternehmenserfolg in Form von Effizienz, Marktmacht und Legitimität beitragen kann. „Political behavior can be a source of efficiency, market power, and legitimacy – particularly so in international contexts where political arbitrage and leverage opportunities are more variegated and abundant.“<sup>180</sup>

Bei den folgenden Überlegungen, inwieweit politische Aktivitäten einen potentiellen Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen darstellen können, wird zunächst an die vorangehenden strategischen Ausführungen in Kap. 5.3. bezüglich politischer Ressourcen angeknüpft. Politische Ressourcen (Humanressourcen, Expertise, Beziehungen, Kontakte, Ruf etc.) werden dabei im internationalen Kontext beleuchtet.

Die Rolle der Humanressourcen, d.h. der Personen, die für die politischen Aktivitäten des Unternehmens verantwortlich sind, ist im internationalen Bereich noch bedeutender als im nationalen Bereich. Das international tätige Unternehmen ist mit unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Systemen und Bedingungen konfrontiert. Die Bedingungen des jeweiligen Gastlandes können dabei unter Umständen extrem unterschiedlich zu den Konditionen im Heimatland sein. Dabei braucht es Mitarbeiter mit hoher Fach- und Beziehungskompetenz. Es kann hier von

---

<sup>179</sup> Berg (2003), S. 1

<sup>180</sup> Boddewyn, Brewer (1994), S.137

Vorteil sein Experten des Gastlandes mit der Planung und Ausführung von Public Affairs Aktivitäten zu beauftragen. Sie kennen die lokalen Gegebenheiten und werden unter Umständen im Umgang mit relevanten politischen Akteuren mehr akzeptiert als Experten aus dem Heimatland des Unternehmens. Bereits bestehende Beziehungen und Kontakte mit Interessengruppen im Gastland können hilfreich für das Vorbringen eigener Anliegen sein.

Um in einem Gastland erfolgreich zu sein, kann das Ansehen das ein Unternehmen im Gastland genießt eine große Rolle spielen. Ausländische Unternehmen und ihr Verhalten werden, im Vergleich zu inländischen Firmen, unter Umständen von den relevanten politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen genauer beobachtet. Es wird hierbei nicht nur die Geschäftstätigkeit des Unternehmens bewertet, sondern es zeigt sich, dass „ (...) multinationale Unternehmungen nicht nur als Marktakteure aufgefasst, sondern in einem hohen Maße auch im Hinblick auf ihr gesamtwirtschaftliches, politisches, soziales und ökologisches Verhalten beurteilt werden.“<sup>181</sup>

Ist ein Unternehmen im Gastland hoch angesehen, so werden die relevanten Anspruchsgruppen einem Markteintritt dieses Unternehmens in der Regel positiv gegenüberstehen. Hat das Unternehmen jedoch schon vor dem Eintritt in den Markt des Gastlandes einen schlechten Ruf, so kann sich dies nur negativ auf die Akzeptanz der relevanten Interessengruppen auswirken. Der einfachere Zugang zu grenzüberschreitenden Medien macht es hierbei leichter über Unternehmen und ihr Verhalten informiert zu bleiben (siehe Kapitel 3.3.3.). Hat das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit bereits aufgenommen und verhält sich nicht im Sinne der Interessengruppen (z.B. Abbau von Arbeitsplätzen im Gastland), so wird es schwierig sein das Vertrauen der jeweiligen Gruppen wieder zu erlangen.

---

<sup>181</sup> Berg (2003), S. 352

Ein Teilaspekt politischer Ressourcen, nämlich die Unterstützung durch Anspruchsgruppen, spielt im internationalen Kontext eine große Bedeutung. Hierbei kann die strategische Relevanz politischer Interessengruppen für internationale Unternehmen, bereits in Kap. 5.6.1. diskutiert, hervorgehoben werden. Die Unterstützung durch politische Akteure, und hierbei vor allem durch die Gastlandregierung, kann es dem Unternehmen erleichtern eigene Interessen durchzusetzen und Unternehmensziele zu erreichen. Fehlt diese Unterstützung jedoch, kann dies negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben.

Internationale Unternehmen mit Auslandsniederlassungen stehen weiters vor der Herausforderung, dass die Aktivitäten im Rahmen von Public Affairs Management zwischen allen Unternehmensniederlassungen und der Unternehmenszentrale entsprechend koordiniert werden müssen. Da die jeweiligen Gastländer in der Regel unterschiedliche Rahmenbedingungen aufweisen, wird es schwierig sein, eine Patentlösung, die allen Niederlassungen gerecht wird, zu entwickeln. „Das Public Affairs Management stellt damit eine Managementfunktion dar, die nur ein geringes länderübergreifendes Standardisierungspotential aufweist.“<sup>182</sup> Die Planung der Public Affairs Aktivitäten kann entweder zentral (von der Unternehmenszentrale) oder dezentral (von der jeweiligen Niederlassung) erfolgen. Unterscheiden sich die politischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten im Gast- und Heimatland in hohem Maße voneinander, so wäre eine dezentrale Planung vorzuziehen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass politische Ressourcen in der Regel für internationale Unternehmen eine größere Bedeutung als für ausschließlich national tätige Unternehmen haben können. Diese strategische Relevanz bedeutet, dass politische Ressourcen unter Umständen ein höheres Potential haben zum Erfolg, aber auch zum Misserfolg, eines Unternehmens beizutragen. Selbst wenn politische Ressourcen zum Unternehmenserfolg

---

<sup>182</sup> Berg (2003), S. 362



international tätiger Unternehmen beitragen können, stellt sich die Frage, ob sie das Potential haben Wettbewerbsvorteile im Sinne der Ressourcentheorie zu erzielen. Zieht man die strategischen Ausführungen dazu (siehe Kap. 5.4. und 5.5.) heran, so kann festgestellt werden, dass die darin getroffenen Aussagen auch auf international tätige Unternehmen zutreffen.

Die Basisannahmen von Ressourcenheterogenität und –immobilität können auch im internationalen Kontext von politischen Ressourcen erfüllt werden. Weiters können politische Ressourcen internationaler Unternehmen durchaus von wertstiftendem Charakter, knapp, unnachahmbar und nichtsubstituierbar sein. Hierbei kann hervorgehoben werden, dass es von Relevanz ist, in welchem Kontext politische Ressourcen gesehen werden. Ist das Unternehmen etwa in einer Branche tätig, wo die Mitbewerber fast ausschließlich internationale Unternehmen sind (im Gegensatz zu heimischen Unternehmen des Gastlandes), so können politische Ressourcen wie etwa bessere Kontakte und Beziehungen zu relevanten politischen Anspruchsgruppen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

## **6. Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

Unternehmen erkennen immer mehr die Notwendigkeit sich nicht nur mit marktlichen Partnern wie etwa Kunden und Lieferanten, sondern auch mit nichtmarktlichen Akteuren wie politischen Entscheidungsträgern, verschiedenen gesellschaftspolitischen Gruppen und den Medien auseinanderzusetzen. Diese nichtmarktlichen Partner haben die unterschiedlichsten Interessen an Unternehmen die es zu berücksichtigen gilt. Die Missachtung bzw. die unzureichende Berücksichtigung dieser Anliegen kann sich negativ auf Unternehmen auswirken. Die Folgen reichen von Imageverlust bis zu Einschränkungen der Wettbewerbsfähigkeit.

Public Affairs Management bietet in diesem Zusammenhang ein geeignetes Instrument, um sich erfolgreich mit den strategisch relevanten Interessengruppen auseinanderzusetzen. Die dahinter stehende Unternehmensfunktion kann einerseits intern (z.B. eigene Public Affairs Abteilung) oder aber auch extern (z.B. externe Berater) organisiert werden. Die Hauptaufgaben des Public Affairs Managements liegen in der Beobachtung und Analyse des Unternehmensumfeldes sowie in der Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen. Dadurch können potentielle Konflikte frühzeitig erkannt und es kann dementsprechend darauf reagiert werden. Es besteht aber auch zusätzlich die Möglichkeit, die aus der Analyse und Beobachtung gewonnenen, unternehmensrelevanten Informationen zu Gunsten des eigenen Unternehmens zu nutzen. Die Instrumente, die im Rahmen des Public Affairs Managements eingesetzt werden, sind vielfältig und reichen etwa von Public Relations, Issues Management bis hin zu Lobbying.

International tätige Unternehmen stehen im Hinblick auf die Auseinandersetzung und Kommunikation mit relevanten Interessengruppen besonderen strategischen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen dabei nationale Unterschiede in wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Hinsicht berücksichtigen. Mögliche Faktoren, welche die Aktivitäten im

Rahmen des Public Affairs Managements beeinflussen, sind etwa unterschiedliche politische Systeme und gesetzliche Rahmenbedingungen, sprachliche und kulturelle Gegebenheiten, grenzüberschreitende Medien sowie so genannte „supra-nationale Interaktionspartner“.

Die Hauptaufgaben des Public Affairs Managements internationaler Unternehmen betreffen unter anderem die Bereiche der Regierungsbeziehungen, der Geschäftsentwicklung, des Internationalen Issue Managements, der Unternehmenspolitik bzw. der Strategieentwicklung und gesellschaftspolitische Aktionen. Im Falle von Auslandsniederlassungen des Unternehmens ist es weiters notwendig, die Aktivitäten, die im Rahmen des Public Affairs Managements gesetzt werden, zwischen den einzelnen Niederlassungen und der Unternehmenszentrale zu koordinieren.

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es sich bei Public Affairs Management um eine bedeutende Managementaufgabe handelt. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit Public Affairs Management wirklich von strategischer Relevanz ist und zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Die vorliegende Arbeit bedient sich zur Beantwortung dieser Frage unter anderem eines theoretischen Ansatzes der strategischen Managementforschung, dem so genannten ressourcenorientierten Ansatz. Der ressourcenorientierte Ansatz, auch als Ressourcentheorie bekannt, sieht die Ressourcen eines Unternehmens und dessen effizienten Einsatz als Quelle potentiellen Unternehmenserfolges.

Die Ressourcentheorie definiert verschiedene Grundannahmen und Bedingungen, die Unternehmensressourcen erfüllen müssen, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Grundannahme der Ressourcenheterogenität besagt, dass Unternehmen und ihre Ressourcenausstattung unterschiedlich und somit unternehmensspezifisch sind. Weiters wird angenommen, dass unternehmensspezifische Ressourcen nicht auf Märkten handelbar und somit immobil sind. Strategisch relevante Ressourcen im Sinne der Ressourcentheorie müssen überdies von

wertstiftendem Charakter, knapp, unnachahmbar und nichtsubstituierbar sein, um als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu gelten.

Die strategischen Überlegungen und Bewertungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit angestellt werden, betreffen einen der wichtigsten Teilbereiche des Public Affairs Managements, die politischen Aktivitäten eines Unternehmens. Unter politischen Aktivitäten werden in diesem Zusammenhang alle Unternehmensaktivitäten, die auf politische Anspruchsgruppen eines Unternehmens abzielen, verstanden. Ressourcen politischer Natur finden im Allgemeinen keine Erwähnung in der Ressourcentheorie. Um politische Aktivitäten eines Unternehmens als Ressource im Sinne der Ressourcentheorie bewerten zu können, ist deshalb eine Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes um politische Faktoren notwendig. Das politische Umfeld muss in der strategischen Planung eines Unternehmens berücksichtigt werden.

Als politische Ressourcen werden in der vorliegenden Arbeit Humanressourcen (für politische Aktivitäten verantwortliche Personen) und ihre Fähigkeiten (Expertise, Beziehungskompetenz etc.) sowie Organisationsressourcen (verantwortlich für die Organisation politischer Aktivitäten) gesehen. Humanressourcen können unter Einsatz ihrer Fähigkeiten etwa zu höherem Ansehen des Unternehmens und zu mehr Vertrauen bei relevanten Anspruchsgruppen beitragen. Dies kann durchaus positive Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Es zeigt sich hierbei, dass besonders intangible, immaterielle Ressourcen, wie etwa Humanressourcen, von strategischer Bedeutung sind. Finanzielle Ressourcen dienen als Basis für alle Unternehmensaktivitäten, auch für politische, können aber nicht als Quelle potentieller Wettbewerbsvorteile gesehen werden.

Sieht man politische Ressourcen in Zusammenhang mit den in der Ressourcentheorie definierten Bedingungen, so zeigt sich, dass sie unter gewissen Umständen diesen Bedingungen genügen können. Politische Ressourcen können demnach als potentiell wertstiftend, knapp,

unnachahmbar und nichtsubstituierbar bezeichnet werden und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beitragen. Es wird dabei entscheidend sein, wie gut es dem Unternehmen gelingt, seine Ressourcen erfolgreich vor einer Nachahmung durch Mitbewerber zu schützen. Darüber hinaus hängen der langfristige Unternehmenserfolg und die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile von einigen anderen Faktoren ab.

Der Kontext etwa, in dem Ressourcen gesehen und eingesetzt werden, ist ein solch ausschlaggebender Faktor. Ressourcen können unbrauchbar werden, wenn sie in einem anderen Zusammenhang eingesetzt werden, z.B. zu einer anderen Zeit oder in einer anderen Branche. Auch die richtige Kombination von Ressourcen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine Ressource allein wird in der Regel keinen Wettbewerbsvorteil bringen. Zusätzlich spielen der richtige Einsatz der Ressourcen, die dabei angewandten Fähigkeiten, sowie die permanente Weiterentwicklung der eingesetzten Ressourcen eine große Rolle. Einer der wesentlichsten Einflussfaktoren stellt die Strategie, die als Basis für den Einsatz der Ressourcen dient, dar. Ohne passende strategische Richtungsweisungen werden politische Aktivitäten langfristig nicht zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Abschließend werden die in der vorliegenden Arbeit zuvor angestellten strategischen Überlegungen auf ihre Relevanz für international tätige Unternehmen untersucht. Es werden dabei auch die bereits erläuterten besonderen strategischen Herausforderungen für internationale Unternehmen berücksichtigt. Es kann hierbei festgestellt werden, dass vor allem politische Interessengruppen und ihre Unterstützung von großer Bedeutung für Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit sind. Es zeigt sich deshalb, dass politische Aktivitäten für internationale Unternehmen eine absolute Notwendigkeit darstellen.

Die hohe strategische Bedeutung politischer Ressourcen kann im internationalen Kontext nur bestätigt werden. Im Hinblick auf die unterschiedlichen nationalen Bedingungen der Gastländer und der teilweisen

Unkenntnis der Unternehmen darüber, können Humanressourcen einen entscheidenden Faktor für den Erfolg politischer Aktivitäten darstellen. Das Unternehmen braucht dazu Mitarbeiter mit hoher Fach- und Beziehungskompetenz - eine Tatsache, die in der Regel für die Anstellung von Experten des Gastlandes spricht, deren bestehende Beziehungen und Kontakte zu relevanten Anspruchsgruppen von entscheidendem Vorteil sein können.

Als weiterer bedeutender Faktor kann das Ansehen, das ein Unternehmen im jeweiligen Gastland genießt, betrachtet werden. International tätige Unternehmen und ihr wirtschaftliches, politisches, soziales und ökologisches Verhalten werden in der Regel sehr genau von den relevanten Anspruchsgruppen beobachtet und beurteilt. Etwaige Skandale oder Fehlverhalten internationaler Unternehmen könnten sich unter Umständen negativer auf das Ansehen auswirken, als dies bei heimischen Unternehmen der Fall wäre.

Die in der vorliegenden Arbeit getätigten strategischen Ausführungen über politische Ressourcen und ihr Potential als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Ressourcentheorie, haben auch für internationale Unternehmen Gültigkeit. Die in der Ressourcentheorie definierten Basisannahmen können auch im internationalen Kontext als erfüllt gesehen werden. Überdies können politische Ressourcen durchaus als wertstiftend, knapp, unnachahmbar und nichtsubstituierbar bezeichnet werden. An dieser Stelle soll jedoch abermals betont werden, dass zusätzliche Faktoren, wie etwa der Kontext in dem Ressourcen gesehen und eingesetzt werden, in dieser Beurteilung von Bedeutung sind.

## 7. Literatur

Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas: Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Management. Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 1996, online unter: <http://www.uni-essen.de/o&p/service/download/arbeitspapiere/wp8.pdf> (download am 16.6.2008 )

Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Vol. 48/3, S. 130-153, 1996

Barney, Jay: Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, No. 1, S. 99-120, 1991

Barney, Jay: Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, S. 41-56, 2001

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korrigierte und erweiterte Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008

Berg, Nicola: Public Affairs Management: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Multinationalen Unternehmungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003

Bergner, Douglas: International Political Affairs in Macharzina, Klaus/Welge, Martin K.: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989

- Boddewyn, Jean J.: Political resources and markets in international business: beyond Porter's generic strategies. *Research in Global Strategic Management*, Vol. 4, S. 83-99, 1993
- Boddewyn, Jean J./Brewer, Thomas L.: International-business political behavior: new theoretical directions. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, S.119-143, 1994
- Böhi, D.M.: Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Bern-Stuttgart-Wien, zugl. Diss., Zürich, 1995
- Bresser, Rudi K.F.: Ressourcentheorie in Bühner, Rolf: *Management-Lexikon*. Oldenbourg Verlag, S. 668-670, 2001
- Brockhaus F.A.: *Der Brockhaus Wirtschaft*. 2., überarbeitete Auflage, Mannheim, 2008
- Dahan, Nicolas: A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. *Journal of Public Affairs*, Vol. 5, S. 43-54, Februar 2005
- Gamweger, Jürgen: Innovationsorientierte Unternehmensführung durch den permanenten Verbesserungsprozess. Dissertation, Leoben, 2001
- Grant, Robert B.: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, S. 114-135, 1991
- Hermanitz, Melitta: Lobbying in the European Union: an empirical study on selected multinational companies from the pharmaceutical industry. Diplomarbeit, Brüssel, 2005



Hillman, Amy J./Hitt, Michael A.: Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, S. 825-842, 1999

Hillman, Amy J./Zardkoohi, Asghar/Bierman, Leonard: Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, S. 67-81, 1999

Köppl, Peter: Lobbying als strategisches Interessenmanagement in Scheff, Josef/Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): *Lobby Management: Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge*. S. 1-35, Linde Verlag, Wien, 1998

Köppl, Peter: *Public Affairs Management: Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation*. Linde Verlag, Wien, 2000

Köppl, Peter: *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs*. Linde Verlag, Wien, 2003

McWilliams, Abigail/Van Fleet, David D./Cory, Kenneth D.: Raising rivals' costs through political strategy: an extension of resource-based theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 39:5, Juli 2002

Meyers neues Lexikon: in 10 Bänden. Band 6, Meyers Lexikonverlag, 1994

Oberman, William D.: Toward a resource-based theory of corporate political strategy. Department of Management and Marketing, John L. Grove College of Business, Shippensburg University, 2006, online unter: [http://grove.ship.edu/research/wp/2006/06\\_oberman.pdf](http://grove.ship.edu/research/wp/2006/06_oberman.pdf) (download am 2.6.2007)

Oliver, Christine/Holzinger, Ingo: The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. Schulich School of Business, York University, Toronto, Canada, 2008, online unter: [http://www.schulich.yorku.ca/SSB-Extra/Faculty.nsf/569f103efd35075e852571be006b2723/251ccdd5c97f6c7785256c1600712614/\\$FILE/Effectiveness%20of%20Strategic%20Political%20Management.pdf](http://www.schulich.yorku.ca/SSB-Extra/Faculty.nsf/569f103efd35075e852571be006b2723/251ccdd5c97f6c7785256c1600712614/$FILE/Effectiveness%20of%20Strategic%20Political%20Management.pdf) (download am 2.6.2008)

Penrose, E.T.: The theory of the growth of the firm. New York, 1959

Peteraf, Margaret A.: The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191, 1993

Schönborn, Gregor/Wiebusch, Dagmar: Public Affairs Agenda. Hermann Luchterhand Verlag, 2002

Siegel, Peter: Theoretische Grundlagen des Lobbyismus. Diplomarbeit, Wien, 2005

Spencer, Tom: Where is public affairs going? Journal of Public Affairs, Vol. 1, No. 1, S. 81-84, 2001

Wagner, Sigrun M.: Was politisches Beziehungskapital wertvoll macht. Diskussionspapier (DIPAPERS) 08, Deutsches Institut für Public Affairs, 2006, online unter [http://www.dipa-berlin.org/w/files/literatur/dipaper\\_08\\_wagner.pdf](http://www.dipa-berlin.org/w/files/literatur/dipaper_08_wagner.pdf) (download am 10.9.2007)

Wernerfelt, Birger: A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, Iss. 2, S. 171-180, 1984

Wittke, Ulla/Conzelmann, Britta/Schlicht, Anja/Hill & Knowlton: Stakeholder Management in Rieksmeier, Jörg (Hrsg.): Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung: Instrumente – Kampagnen – Lobbying, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007

## **8. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Charakteristika von Ressourcen .....39

Abbildung 2: Die Beziehung zwischen Ressourcenheterogenität und -  
immobilität, Wert, Knappheit, Unnachahmbarkeit, Nichtsubstituierbarkeit  
und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil .....43

Abbildung 3: Politische Ressourcen als Faktoren für Unternehmenserfolg ...56

## **9. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Politische Ressourcentypen.....53

## **10. Abkürzungsverzeichnis**

bes. – besonders

CEO – Chief Executive Officer

ebda. – ebenda

EU – Europäische Union

insb. – insbesondere

Kap. – Kapitel

MBV – Market Based View

MNC – Multinational Companies

PR – Public Relations

RBV – Resource Based View

vs. – versus

WHO – World Health Organization

z.T. – zum Teil

zit. – zitiert

## **Abstract**

Public Affairs Management bietet ein geeignetes Instrument für ein Unternehmen sich erfolgreich mit seinen strategisch relevanten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessengruppen und deren Anliegen auseinanderzusetzen. Die Hauptaufgaben von Public Affairs Management liegen dabei in der Beobachtung und Analyse dieser Interessengruppen sowie des gesamten Unternehmensumfeldes. Aufbauend auf den gewonnenen Informationen werden auf die jeweiligen Interessengruppen abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen geplant und durchgeführt.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage inwieweit Public Affairs Management einen strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen kann. Im speziellen wird dabei einer der wichtigsten Teilbereiche des Public Affairs Managements beleuchtet, die Unternehmensaktivitäten, die auf politische Interessengruppen abzielen. Ein weiterer Fokus der Arbeit liegt auf international tätigen Unternehmen. Diese stehen im Hinblick auf die Auseinandersetzung und Kommunikation mit relevanten Interessengruppen besonderen strategischen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen dabei nationale Unterschiede in wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Hinsicht berücksichtigen.

Zur Beantwortung der Frage, inwieweit politische Unternehmensaktivitäten von strategischer Relevanz sind und zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können, wird unter anderem der so genannte ressourcenorientierte Ansatz herangezogen. Der ressourcenorientierte Ansatz, auch als Ressourcentheorie bekannt, sieht die Ressourcen eines Unternehmens und dessen effizienten Einsatz als Quelle potentiellen Unternehmenserfolges. Strategisch relevante Ressourcen im Sinne der Ressourcentheorie müssen wertstiftend, knapp, unnachahmbar und nichtsubstituierbar sein.

Um politische Aktivitäten eines Unternehmens als Ressource im Sinne der Ressourcentheorie bewerten zu können, ist eine Erweiterung des

ressourcenorientierten Ansatzes um politische Faktoren notwendig. Als politische Ressourcen werden in der vorliegenden Arbeit vor allem Humanressourcen (für politische Aktivitäten verantwortliche Personen) und ihre Fähigkeiten (Expertise, Beziehungskompetenz etc.) sowie Organisationsressourcen (verantwortlich für die Organisation politischer Aktivitäten) gesehen.

Es zeigt sich, dass Humanressourcen und die dazu gehörigen Fähigkeiten von grosser strategischer Bedeutung sein können. Humanressourcen können etwa unter Einsatz ihrer Fähigkeiten zu höherem Ansehen des Unternehmens und zu mehr Vertrauen bei relevanten Anspruchsgruppen beitragen. Dies kann durchaus positive Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Sieht man politische Ressourcen in Zusammenhang mit den in der Ressourcentheorie definierten Bedingungen, so zeigt sich, dass sie unter gewissen Umständen diesen Bedingungen genügen und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beitragen können.

Es wird dabei entscheidend sein, wie gut es dem Unternehmen gelingt, seine Ressourcen erfolgreich vor einer Nachahmung durch Mitbewerber zu schützen. Darüber hinaus hängen der langfristige Unternehmenserfolg und die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile von einigen weiteren Faktoren ab. Der Kontext, die richtige Kombination und die permanente Weiterentwicklung der eingesetzten Ressourcen sowie die Strategie, die als Basis für den Einsatz der Ressourcen dient, spielen eine entscheidende Rolle.

Die strategischen Ausführungen über politische Ressourcen und ihr Potential als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Ressourcentheorie haben auch für internationale Unternehmen Gültigkeit. Im Hinblick auf die unterschiedlichen nationalen Bedingungen der Gastländer und der teilweisen Unkenntnis der Unternehmen darüber, können Humanressourcen einen entscheidenden Faktor für den Erfolg politischer Aktivitäten darstellen. Es zeigt sich, dass politische Aktivitäten für internationale Unternehmen eine absolute Notwendigkeit darstellen.

# Lebenslauf

## Persönliche Angaben

---

Name: Doris Malone  
Geburtsdatum: 01.02.1975  
Nationalität: Österreich  
Familienstand: verheiratet, ein Kind

## Ausbildung

---

1995 – 2008 Studium Internationale Betriebswirtschaftslehre  
Universität Wien

01/2001 – 06/2001 Auslandsemester  
Lulea University of Technology, Schweden

1998 – 2000 Universitätslehrgang für Public Relations  
Universität Wien

1994 – 1995 Studium Handelswissenschaft  
Wirtschaftsuniversität Wien

1989 – 1994 Handelsakademie, Wien 1

## Berufliche Tätigkeit

---

08/2004 – 11/2005 **Coles Myer Ltd** (Melbourne, Australien)  
Corporate Affairs Assistentin

09/2003 – 07/2004 **Fulfilnet Australia Pty Ltd** (Melbourne, Australien)  
Websitegestalterin

08/2003 – 12/2003 **City Studio of Languages** (Melbourne, Australien)  
Sprachlehrerin

08/2002 – 07/2003 **Iceworks Pty Ltd** (Melbourne, Australien)  
Marketingassistentin

05/1999 – 10/1999 **Menedetter PR** (Wien)  
PR-Assistentin

10/1996 – 04/1999 **Militzer & Münch** (Wien)  
Assistenz der Buchhaltung